



ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

**Матеріали VIII Міжнародної
науково-практичної конференції
(23-24 листопада 2023 р.)**

**Львів
Національний університет «Львівська політехніка»
2023**

УДК 658.581
ББК У9 (4Укр) 212-13
П 781

Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції (23-24 листопада 2023 р.). Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2023. 194 с.

У збірнику розміщено наукові матеріали з таких тематичних напрямів: формування та реалізація конкурентної політики в сучасних умовах; теоретичні та прикладні аспекти державного регулювання економіки; вітчизняний та зарубіжний досвід розвитку конкуренції на товарних ринках; механізми підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільності; публічно-приватна взаємодія – сутність, перспективи розвитку та напрями вдосконалення; економічна та інформаційна безпека держави та підприємств; децентралізація та регіональний розвиток; становлення громадянського суспільства та його роль у формуванні класу державних службовців, проблема взаємодії держслужбовців та громадськості; соціальні аспекти зайнятості та конкурентоспроможності на ринку праці в контексті державного та регіонального розвитку.

За зміст та мовно-стилістичне редагування відповідальність несуть автори

© Національний університет „Львівська політехніка”, 2023

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова комітету:

- Пилипенко Любомир Миколайович – директор Інституту адміністрування та післядипломної освіти Національного університету “Львівська політехніка”, д.е.н., професор

Заступник голови комітету:

- Поплавська Жанна Василівна - завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор;

Члени організаційного комітету:

- Михальчишин Наталія Лук'янівна – доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету “Львівська політехніка”, к.е.н., доц.;

- Данилович-Кропивницька Марта Львівна – доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету “Львівська політехніка”, к.е.н., доц.;

- Іваницька Наталія Богданівна – старший викладач кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету “Львівська політехніка”

ЗМІСТ

АРТЕРЧУК А.О., САДОВА У.Я.	ПРОБЛЕМИ ПРАЦІ ТА ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ТА ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ	11
АХНОВСЬКА І.О., ПАЛАМАРЕНКО Д.І.	РИЗИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	13
БАЛАБАН О.Т., ГНАТЮК Р.І., БАЛА О.І.	МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ЗДІЙСНЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ	15
БЄЛЯК І.О.	ПОТЕНЦІАЛ ПРИЧОРНОМОРСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В МІЖРЕГІОНАЛЬНІЙ ІНВЕСТИЦІЙНІЙ КОНКУРЕНЦІЇ	16
БІЛИК В.М.	СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ	18
БОГАЦЬКА Н.М.	СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	20
БОЛВОХ Я.В.	СОЦІАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК УМОВА ІСНУВАННЯ СОЦІУМУ	22
БОЛГОВ В.Є., ДЗЮБЕНКО А.Р.	ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	24
БОНДАРУК Т.Г.	ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСІВ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ	25
БОСАК І.М.	СИСТЕМА СУБ'ЄКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	27
БОХАН А.В., МАЛОМУЖ М.Г.	ТРАЄКТОРІЯ ДИПЛОМАТІЇ В РИНКОВІЙ АНАЛІТИЦІ БЕЗПЕКИ	28
БОЯНІВСЬКА М.М., КАНЦІР І.А.	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ	30
БРИНЗЕЙ Б.С., ХЛЬОУПЕК Д.С.	КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ КІБЕРБЕЗПЕКИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД	32
БУРА І.А., КРАСНЯК О.П.	СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАЙНЯТОСТІ В КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	33
ВЕРБИЦЬКА Г.Л.	РОЛЬ ПУБЛІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ У АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	34
ВЕРХОЛЯК І.В.	ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	35
ГАВРИЛЯК А.С.,	ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ	36

ПАУК О.Р., ДЯКІВ С.І.	ПАРКІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД	
ГАНОВСЬКИЙ В.Л.	ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	37
ГЕРАСИМЕНКО А.Г.	КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА: ВИКЛИКИ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	39
ГОДИШ Я.О.	ЕВОЛЮЦІЯ РЕФОРМУВАННЯ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ	41
ГОЛОВЧУК Ю.О., ШАПОВАЛОВА А.А.	ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	43
ГРИНІВ Н.Т., ГАПАК К.В.	ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОДИ	45
ГРИНЬКЕВИЧ О.С., МАЛИНИЧ Р.С.	КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РИНКУ ПРАЦІ ІТ ІНДУСТРІЇ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ І ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ	46
ГРИЩЕНКО О.О., ЧЕРВЯКОВА К.Д., ТРЕЩОВ М.М.	ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ	48
ГРУЩИНСЬКА Н.М.	ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ЕКОНОМІКИ В ВОЄННИЙ ПЕРІОД З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ	50
ГУМЕНЮК В.В., ГРИВНАК Б.Л.	ФОРМУВАННЯ ПРАВОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦІВ З МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	51
ДАНИЛОВИЧ Т.Б., БУНАК О.В., ПАНЬКІВ І.В.	ФОРМУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ МЕРЕЖІ ПРОТОТИПУВАННЯ У ВОЄННИХ УМОВАХ	53
ДАНИЛОВИЧ-КРОПИВНИЦЬКА М.Л., КРОПИВНИЦЬКА С.А.	КІБЕРВІЙНА ЯК ЗАГРОЗА НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ	54
ДМИТРУК В.В.	КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЦІННІСНО ЗОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	56
ЗАЙЦЕВА М.П., ДУГІНЕЦЬ Г.В.	ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ДО ЦИФРОВОГО РИНКУ ЄС	58
ЗАСТАВНИЙ В.С.	РОЛЬ ЦИФРОВОГО ПРОДУКТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ	59
ЗОТОВ Н.М., КАНЦІР В.С.	КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КРИМІНОЛОГІЧНОЇ ДЕТЕРМІНАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	60
ІВАНОВ А.М.	ПРОГНОЗНІ ЕФЕКТИ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО КУОРТУ МІСЦЕВОГО ЗНАЧЕННЯ	62
ІВАНЮК К.Д.,	БІЗНЕС У ВІДБУДОВІ ТА ЕКОНОМІЧНОМУ	63

ЛАКІЗА В.В.	РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ	
КАВУН-МОШКОВСЬКА О.О.	ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНА СКЛАДОВА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ	65
КАНЦІР І.А., МАЦА А.М.	КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНА ПАРАДИГМА	66
КАНЦІР І.А., РОМАНИШИН О.Ю.	СИСТЕМНІ РИЗИКИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ	68
КІЛЄВИЧ О. І.	ЕКОСИСТЕМА СУСПІЛЬНОЇ ПОЛІТИКА В СФЕРІ КОНКУРЕНЦІЇ: МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД	69
КОВАЛЬОВА А.І., ЧОРНА А.Г.	КРИМІНАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА КОРУПЦІЙНІ ПРАВОПОРУШЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	73
КОЗІК Л.О.	КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ І ШЛЯХИ ЇХ ВИЗНАЧЕННЯ	74
КОМАРИНЕЦЬ С.О., ГАЙДАМАХА М.З.	ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ МІСТ В УКРАЇНІ	75
КОМАРИНЕЦЬ С.О., МЕЛЬНИК І.Р.	РОЗВИТОК ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	77
ЛАДИЧЕНКО К.І., ШЕВЧЕНКО Д.А.	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ЗЕРНА В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КОНФЛІКТІВ	78
ЛЕСЬКІВ І.Л., КОСТЮК О.С.	ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД НА ПРИКЛАДІ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ	80
ЛІЛЛЕМЯЕ О.Е.	НЕОБХІДНІСТЬ І ДОЦІЛЬНІСТЬ ПРОДОВЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ СУБ'ЄКТАМ ГОСПОДАРЮВАННЯ ДО НОРМ ЄС У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ, А ТАКОЖ ВІДНОВЛЕННЯ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ ТА МОНІТОРИНГУ ЗА ДЕРЖАВНОЮ ДОПОМОГОЮ	82
МАЗАРАКІ Н.А.	ПОНЯТТЯ ПОВНОФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КОНКУРЕНТНОМУ ПРАВІ УКРАЇНИ	84
МАМЧИН М.М., ПРИЙМА П.Б.	ПАРТНЕРСЬКИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ УСПІШНОГО БІЗНЕСУ	86
МАТВІШИН Є.Г., КАРАПІНКА М.О.	РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ОСНОВІ ЇХНЬОГО ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	87
МЕЛЬНИЧЕНКО О.І.	УКРАЇНСЬКИЙ АНТИТРАСТ- ВИРІШАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ	89
МИСАК Ю.І.	ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ	90

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ		
МИХАЙЛИК О.М., БУРЛАКА М.Ю.	ВАЖЛИВІСТЬ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ВІДОМИХ КОМПАНІЙ	92
МИХАЛЬЧИШИН Н.Л., БАРАНИЮК А.М.	ВПЛИВ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ НА КОНКУРЕНТНІ ВІДНОСИНИ	93
МОСКАЛЕНКО В.О., КРАСНЯК О.П.	ГОЛОВНІ КОМПОНЕНТИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ	95
МУЗИЧЕНКО- КОЗЛОВСЬКА О.В., МІКУЛА О.А.	ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	97
НАДОЛЬНА О.С., КРАСНЯК О.П.	НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА В ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД	99
НИКИФОРОВ А.С.	ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА ЦИФРОВИХ РИНКАХ	100
НІКОЛАЄЦЬ К.М.	ВНУТРІШНЯ ТРУДОВА МІГРАЦІЯ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	102
ПАВЛЮК Т.І.	СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ ВІД БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ	104
ПАНЬКІВ Ю.І.	ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В ТУРИЗМІ	106
ПЕТРОВСЬКИЙ П.М.	СОЦІАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ПРИВАТНОЇ ВЛАСНОСТІ ЯК ОСНОВА І ЧИННИК РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	107
ПРОЩАЛИКІНА А.М., КОЛОДКА Т.І., СЛЮСАР К.І.	ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ОРГАНІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ	109
ПУШАК С.Я., ПУШАК Г.І.	РОЗВИТОК КОНКУРЕНЦІЇ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ	110
РИБАК М.Б.	ВАЖЛИВІСТЬ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕРЕСІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	111
РИСІН М.В., БАБИЧ О.О.	УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	112
РИСІН М.В., КАЛІНІНА Д.О.	СТРАТЕГІЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ РОЗВИТКУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	115
РИСІН М.В., СУХ Я.І.	ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПРОТИДІЇ ТА УСУНЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ	117

РОМАЩЕНКО Т.І., РОМАЩЕНКО К.М.	СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ ПОВЕРНЕННЯ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ В УКРАЇНУ	119
РУДЕНКО І.В.	ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	121
САДОВА У.Я., ДІДУХ Н.М.	ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ НАУКОВИХ КАДРІВ: ДО ПРОБЛЕМ НАУКОВОГО КЕРІВНИЦТВА	122
САДОВА У.Я., СКОРИК Г.І.	РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕЛІТИ УКРАЇНИ: ДЕТЕРМІНАНТИ НАУКОВОГО ПОШУКУ	124
САДОВА У.Я., СТЕПУРА Т.М.	РЕГІОНАЛЬНИЙ РИНОК ПРАЦІ В ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ТУРБУЛЕНЦІЙ: ШТРИХИ ДО «СИСТЕМИ НАВІГАЦІЇ НАВИЧОК»	126
САКОВЕЦЬ І.С., НОВАК О.В.	УКРАЇНА НА ШЛЯХУ ДО ЄС: РЕАЛІЇ І ПЕРСПЕКТИВИ	129
САХНЮК І.О., КИРИЛЕНКО Л.В.	ПЕВНІ СУЧАСНІ ВИКЛИКИ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ	131
САХНЮК І.О., ТІТОВА Г.М., ФЕДОСЕЄВА І.К.	СТАНДАРТИЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ	132
СБЕХАТ Ф.Н., ДИВАК В.В.	ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ З МЕТОЮ ДОТРИМАННЯ КОНКУРЕНТНОСТІ В СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ	134
СЕНІВ Л.А., СЕНІВ Х.Р.	СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМЦІВ ЯК КЛЮЧОВА ОЗНАКА РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	135
СЛІПЕЦЬКИЙ О.Є., КУЗЬО Н.Є.	ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ В ПРОЦЕДУРАХ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ	136
СОРОКІНА А.О.	ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	137
ТАГІЄВ Є.А.	ДЕТЕРМІНАЦІЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	139
ТКАЧИК Ю.М., САДОВА У.Я.	ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ТА ЇХ СОЦІАЛЬНА ФУНКЦІЯ: ДО СТРАТЕГІЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	141
УМАНЦІВ Ю.М.	МАКРОЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	143
ФЕДУНЬ Р.А., САДОВА У.Я.	ВТРАТИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	145
ФИЛЮК Г.М., КОЛОША В.В.	ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ПРОЦЕСИ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ	147
ФІЛАТОВА Л.С.	ЕВОЛЮЦІЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН	148

	КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	
ХАЛЕЦЬКА А.А.	ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ В СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ	150
ХМАРА О.С.	ГРАНТ ВІД ДЕРЖАВИ НА ВЛАСНУ СПРАВУ	151
ХРУСТАЛЬОВА В.В.	ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ДРАЙВЕР ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	152
ЦИРКІН А.С.	ЗАХИСТ ОСОБИСТИХ ДАНИХ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	154
ЧЕРНИШЕВ А.О.	ОПТИМІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ	155
ШЕВЧУН М.Б.	РОЗВИТОК КОНКУРЕНЦІЇ ЗА УМОВИ НОВИХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН І ВИКЛИКІВ	157
ШКОЛИК Т.І., ІЛИЧОК Б.І.	НЕОБХІДНІСТЬ ДОВГОСТРОКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	158
ШКУРОПАДСЬКА Д.Б., ЛЕБЕДЕВА Л.В.	ШОКОВІ ВПЛИВИ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	160
ШТУНДЕР І.О.	ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	162
ЩЕРБАКОВА Т.А.	АДВОКАТУВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	163
ЯМЩИКОВ І.І.	КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	165
ЯСЬКО Ю.І.	КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	166
ABHISHEK PANDEY	DIGITAL RESILIENCE: ONLINE EDUCATION AS A TOOL FOR NATIONAL SECURITY IN POST-WAR SCENARIOS	168
ALEXANDR SVETLICINIИ	CONSENSUAL DISPUTE SETTLEMENT OF COMPETITION DISPUTES IN CHINA: A CALL FOR CONDITIONAL ARBITRABILITY	169
IDA SKUBIS	HUMANOID ROBOTS AS MANAGERS AND CEOS: HUMAN-ROBOT COMPETITION IN THE ERA OF AUTOMATION AND THE EU ETHICS GUIDELINES	169
JOANNA TOCZYŃSKA	POLITYKA WYKORZYSTANIA SZTUCZNEJ INTELIGENCJI W PRZEDMIOTACH AKADEMICKICH	171
KAROLINA SZYMANIEC- MLICKA	DIGITALISATION IN THE MANAGEMENT OF A PUBLIC ORGANISATION	173
NATALIA IVANYTSKA, MARIA SHEFFER	THE NEUROECONOMIC APPROACH TO DECISION-	175

	MAKING DURING THE WAR IN UKRAINE	
OLEH KUZMAK	PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: CHALLENGES AND PATHWAYS FOR THE FORMATION TOWARDS THE SOCIAL AND ECONOMIC RECOVERY IN UKRAINE DURING THE POST-WAR PERIOD	176
OLENA IVANYTSKA, NATALIIA IVANYTSKA	CHALLENGES FACED BY THE HEALTHCARE SPHERE IN UKRAINE DURING THE WAR AND OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT	178
OLENA TREVOHO, OKSANA HOSHOVSKA	CHARTING UKRAINE'S FUTURE DEVELOPMENT: A DISCOURSE FOR GOVERNMENT, BUSINESS, AND SOCIETY	179
SOFIA KOMARYNETS, SOFIA MASHTALIR	LVIV'S REGION EDUCATION SPHERE DEVELOPMENT	180
YURIY SHVED	FINANCIAL AND INVESTMENT ARCHITECTONICS OF CAPITAL CONCENTRATION IN THE DIGITAL ECONOMY	182
Відомості про авторів		184

ПРОБЛЕМИ ПРАЦІ ТА ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ТА ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ

Глобалізація, новітні технології, кліматичні зміни, а з ними й «збої» в сценаріях до моделей забезпечення добробуту відкрили нову сторінку досліджень соціально-економічних відносин у сфері праці. Робота наукових і аналітичних центрів (на фоні пандемії COVID-19, явищ міжнародного тероризму, воєнної злочинності тощо) часто активізується у двох площинах - методологічній та прикладній. Очевидно, що у кожного своя мета, завдання, потенціал, ресурсне забезпечення. Проте, вихідні умови детермінують багато. І йдеться тут про загальну уяву про ситуацію на ринку праці на сучасному етапі в світі. Переважно, відправною точкою пошуку є економічний інтерес. У передових країнах світу, де виразником модерних інтересів правлячих еліт є гонка за зайнятість населення (зокрема, за інтелект), це питання стає частиною державної політики. При цьому, в одних це асоціюється з «трансакційними витратами» забезпеченням переходу економіки на рейки нової технологічної реальності (інвестиції в робочі місця). У других - із шансами стати власником привілейованих акцій, розпорядником активів на новому ринку праці. Ще в одних – з простими потребами виживання (самозбереження). Хочеться вірити, що справді «здоровий глузд буде валютою майбутнього» [1]. Питання як втримати макроекономічну рівновагу на траєкторії суспільного розвитку (зокрема, при перерозподілі влади, власності, гарантуванні безпеки та справедливості), при формуванні нового світопорядку з його нооекономікою, когнітаріатом тощо [2] - відкрите.

В науковій літературі тема праці та її організації - не нова. Можна навести багато прикладів визначень, що зумовлені розвитком суспільних потреб. В економіці цей особливий - від фундаментального людинотворчого, людиноформуючого *процесу*, який є ресурсною основою (засобом) людського існування (А. Сміт, Д. Рікардо, Б. Франклін, К. Маркс); як «*способу безпосередньої взаємодії виробників*» (Р.Штольберг) до різних модифікацій різних способів забезпечення зв'язків між складовими ринку праці: *основного* способу зв'язку робочої сили із знаряддями виробництва; *специфічного* способу виробничої інтеракції; *вимушеного* способу існування низько статусних соціальних груп (В.Судаков) [3] та багато інших. Кінець ХХ - поч. ХХІ століття висунув свої понятійно-термінологічні вимоги до праці: і як до процесу усвідомленої доцільної діяльності людей, з допомогою якої вони видозмінюють предмети природи і пристосовують до своїх потреб, і як до її ознак - регламентованості, творчості, натхненності. Вчені довели, що саме творча праця найбільш раціонально забезпечує ріст національного доходу та рівня життя населення (ріст обсягу продукту у цьому випадку є можливим при незмінних або й менших затратах робочого часу та його інтенсивності) [4]. В умовах цифрової ери цей момент має особливе значення, адже науково-технічний прогрес сприяє стрімкому підвищенню продуктивності праці і зрештою – зниженню потреби у робочій силі. Ще в першій декаді ХХІ ст. вчені писали, що «за останні 150 років валовий продукт у розвинутих країнах зріс більш ніж у 10 разів, а кількість відпрацьованих годин у розрахунку на людину скоротилася наполовину»[5]. Значно більш серйозні речі у сфері праці та зайнятості містяться у новітніх дослідженнях та звітах аналітиків та експертів у сфері професійної зйнятості. Так, дослідники із шести різних Лабораторій інноваційного розвитку ПРООН на тему «The Changing Nature of Work: 30 signals to consider for a sustainable future» б'ють на сполох щодо можливості досягнення сталості майбутнього розвитку сфери праці та зайнятості [6].

Україна, яка нині стала взірцем проведення цифрових реформ на міжнародному рівні, перебуває у стані повномасштабної війни з росією. Проблеми праці та її організації стоять дуже гостро. Про умови повернення до класичної повної зайнятості ніхто не говорить. Скорочення

державних видатків з бюджету такі, що про нові постійні види діяльності (громадський сектор) - усі мовчать. Основним працедавцем у містах стала держава (сектор послуг - освіта, охорона здоров'я, соціальне забезпечення). ЗСУ, допомога армії (волонтерство) – реальні докази реалізації потенціалу активності населення. Очікується, що у повоєнний час ключовими секторами економіки стануть ВПК, аграрна галузь, енергетика, IT сектор, будівництво та машинобудування [7]. Проте, наразі це бажання. Постає питання, чи можна організувати працю так, щоб оминати низку ризиків та небезпек. Одним із шляхів виходу із ситуації, яка склалася, є адаптація на український ґрунт ідей концепції суспільства кількох часів. Нагадаємо, запропонована у свій час ідея П.Гротіана, полягала у тому, щоб доповнити економіку грошей економікою робочого часу. Аргументи наступні: сучасна людина усе менше часу перебуває у статусі зайнятої на засадах найму. Відповідно, соціально-трудові відносини, які ґрунтуються на використанні найманої праці, перестають бути стабільними. Виникає потреба приведення їх до більш раціональної моделі організації, причому так, щоб усім видам зайнятості людини можна було запропонувати відповідне фінансове забезпечення. Так, щоб знайти джерела покриття дефіциту бюджету. Якщо прийняти, що система зайнятості населення в суспільстві включає кілька видів праці («портфель» з робочим часом найманої, власної, громадської, суспільної, освітньої праці), то їм має відповідати така ж структура «портфелю з доходами». Це є варіантом перерозподілу покриття тягаря державних витрат за рахунок участі населення у суспільній праці, створення кращих можливостей отримати освіту, взаємодопомоги громадян. Такий механізм має скоротити видатки людей і зробити їх менш залежними від найманої праці. У держави завдяки цьому вивільняться гроші на інвестування у громадську працю, а не в управління соціальним забезпеченням. Ідея зможе допомогти у вирішенні багатьох проблем, в тому числі при розробці раціональних схем територіальної організації та розвитку нових робочих місць, стати підґрунтям для формування та реалізації державної повоєнної політики відродження економіки України.

1. Мічіо Кайку. *Фізика майбутнього* / Переклала з англ. Анжела Кам'янець. - Львів: Літопис, 2013.-432 с. – URL.: <https://coollib.com/b/311150-michio-kayku-fizika-maybutnogo/read>;
2. Куцик П.О., Шевчик Б.М., Шевчук В.О. *Ноекономіка: «філософія серці» у практиці життя (до 300-ліття з дня народження Григорія Сковороди): монографія.* – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. – 303 с. – URL.: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/News/Academy/2023/07/NOOekon_web_1.pdf;
3. Судаков В. *Праця як нормативно-організаційний соціальний процес та форма спеціалізованої ігрової діяльності* // *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки: Зб. наук. пр.* – К.: Фенікс, 2010. – Вип. 10. – С. 8. (178 с.);
4. Генкин Б.М. *Теоретические основы совершенствования социально-трудовых отношений* // *Соціальні пріоритети ринку праці в умовах структурної модернізації економіки. Міжнародна науково-практична конференція (Київ, 19-20 вересня 2000 р.). Наукові доповіді. Т. I.* – К.: Принт-Експрес: 2000. – С 49 (С. 44-50);
5. Ядранський Д. *Праця в інформаційному суспільстві* // *Персонал.* – 2009. – № 3. – С. 31;
6. «*The Changing Nature of Work: 30 signals to consider for a sustainable future*» (March 2021) / *UNDP Accelerator Labs (AccLabs).* – URL.: <https://www.undp.org/acceleratorlabs/publications/30-signals-consider-sustainable-future>;
7. Шмигаль назвав шість галузей, які стануть основою економіки України після війни / *Економічна правда* (12 жовтня 2023). – URL.: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/12/705416/>

РИЗИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток підприємства пов'язаний з його потенційними можливостями, при визначенні яких необхідно оцінювати наявні ресурси підприємства (ресурсний потенціал), їхню здатність давати певний фінансовий результат (економічний потенціал), можливості розвитку (інноваційний потенціал). Сьогодні є велика кількість наукових праць, присвячених потенціалу та його складовим. Так, на рівні держави потенціал досліджували А. Поручник, М. Скиба та інші; на рівні окремих регіонів і територіальних утворень – О. Довгаль, А. Огієнко, М. Огієнко, В. Орел; на рівні організації – І. Ажаман, С. Алексєєв, М. Бондарчук, Н. Бшарат, Е. Данілова, Г. Дуда, О. Жидков, В. Іваненко, Р. Квасницька, О. Клювак, О. Латишева, Л. Марчук, О. Нагорнюк, П. Перерва, О. Процевят, Р. Скриньковський, М. Тарасюк, А. Турило. Над концепціями управління ризиками працювали такі науковці, як Л. Донець, Г. Чернова та інші. Проте, спостерігається відсутність єдиного погляду як щодо видів потенціалу суб'єкта господарювання, так і щодо складових кожного виду. Крім того, недостатньо уваги приділяється дослідженню ризиків в системі управління потенціалом підприємства, тож ця тема є важливою та актуальною на сьогодні.

Аналіз наукової літератури з даної проблеми дозволяє зробити висновок, що потенціал суб'єкта господарювання розглядається як: по-перше, як об'єктивно закладена можливість суб'єкту діяти якісно для досягнення найкращого результату; по-друге, як можливості підприємства, які в конкретних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища можуть проявитися у визначеному напрямі з певною ефективністю за певний час; по-третє, як сукупні можливості підприємства визначати, формувати та максимально забезпечувати потреби споживачів у товарах та послугах у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем та раціонального використання ресурсів з метою забезпечення власного прибутку та суспільного добробуту.

Для того, щоб розглянути сутність потенціалу суб'єкта господарювання усебічно, необхідно проаналізувати підходи до його розгляду та види потенціалу. І. Ажаман та О. Жидков, розглядаючи сутність та структуру економічного потенціалу підприємства, зазначають, що основними підходами до його розгляду є ресурсний підхід (потенціал є складною системою, сукупністю ресурсів), цільовий (потенціал є мірою досягнення організацією поставленої мети) і підхід на основі сукупності здібностей і здатностей (забезпечує спроможність організації досягати поставлені цілі) [1]. О. Латишева детально розглядає складові, показники і фактори, які впливають на величину ресурсного потенціалу підприємства [2]. М. Скиба досліджує інноваційний потенціал як невід'ємний елемент економічного потенціалу, сукупність ресурсів, можливостей, результатів наукових досліджень, які, за умов сприятливого інституційного середовища, здатні взяти участь, бути задіяними у процес суспільного виробництва і сприяти зростанню якісного рівня економічного розвитку [3]. Н. Кваша розглядає сучасні методи оцінки наукового потенціалу та наголошує на особливостях їх використання [4].

Можемо виокремити наступні види потенціалу суб'єкта господарювання та складові за кожним видом:

1) економічний потенціал, що містить наступні компоненти: соціально-культурний, фінансовий, екологічний, виробничо-комерційний, маркетингово-збутовий, організаційно-управлінський, конкурентний, підприємницький та інвестиційний;

2) ресурсний потенціал, що містить наступні компоненти: матеріально-технічний, майновий, нематеріальний, екологічний, інформаційний;

3) інноваційний потенціал, що містить наступні компоненти: кадровий, соціальний, інтелектуальний, освітній, особистісний.

Результатом реалізації потенціалу підприємства є: забезпечення зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства, зростання продуктивності праці, зростання ефективності витрат на оплату праці, забезпечення збалансованості зростання обсягів послуг та матеріальних ресурсів, зростання продуктивності використання матеріальних ресурсів, нарощення обсягів власного капіталу та зниження вартості формування капіталу, покращення параметрів фінансового стану організації, удосконалення системи збору, обробки та аналізу інформації, удосконалення системи управління за основними функціональними напрямками, зниження інформаційних ризиків, підвищення обґрунтування рішень щодо залучення або вилучення ресурсів, забезпечення необхідної економічної ефективності організації, забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання тощо.

Виходячи з усього сказаного вище, зазначимо, що управління ризиком є: по-перше, певним процесом прийняття рішень, що триває у часі; по-друге, здійснюється на професійних засадах; по-третє, проходить певні етапи у своєму життєвому циклі; і, насамкінець, – ставить за мету уникнення або мінімізацію ризиків. На сьогодні існує достатньо розлога класифікація ризиків залежно від: рівня виникнення, рівня прийняття рішень, типу, сфери виникнення, часу, рівня витрат, кількості суб'єктів, що приймають рішення, ступеню правомірності, можливого фінансового результату, характеру діяльності, зв'язку з підприємницькою діяльністю, територіального розташування тощо. Пропонуємо доповнити цю класифікацію пунктом «залежно від виду потенціалу суб'єкта господарювання» і розглядати:

1) економічні ризики, зокрема: соціально-культурні, фінансові, екологічні, виробничо-комерційні, маркетингово-збутові, організаційно-управлінські, конкурентні, підприємницькі та інвестиційні;

2) ресурсні ризики, зокрема: матеріально-технічні, майнові, нематеріальні, екологічні, інформаційні;

3) інноваційні ризики, зокрема: кадрові, соціальні, інтелектуальні, освітні, особистісні.

Крім того, можемо зробити припущення, що всі ці види ризиків є корпоративними, адже прикметник «корпоративний» розглядається як «вузькогруповий», «відокремлений» [6], той, що має внутрішні системи, структури та процедури, що використовуються для управління, являє собою комплекс взаємодії і механізмів, що дозволяють вирішувати виникаючі проблеми з іншими групами впливу.

1. Ажаман І.А., Жидков О.І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. №4. С. 22-25. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4024&i=4>

2. Латишева О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. №3(53). С. 126-130. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/143516/21-Latysheva.pdf?sequence=1>

3. Скиба М. Інноваційний потенціал: розвиток науково-категоріального апарату інноваційної економіки. *Економічні горизонти*. 2020. №1(8). С. 63–76. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(8\).2019.175426](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(8).2019.175426)

4. Кваша Н.А. Сучасні методи оцінки наукового потенціалу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/102.pdf

5. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. Т.33 (72). №2. С. 99-104. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-5984/2022/2.14>

МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ЗДІЙСНЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

У контексті дії воєнного часу експортні операції стають викликом для підприємств, і вирішення проблем здійснення експортної діяльності стає актуальним завданням. Подолання перешкод у здійсненні експортної діяльності підприємства в умовах дії воєнного часу вимагає застосування різноманітних методів та стратегій [1;2].

Розробка кризового плану дозволить оперативно реагувати на непередбачувані ситуації до найдрібніших деталей. Кризовий план – це структурований документ, призначений для ефективного управління та зменшення негативних впливів кризових ситуацій на діяльність підприємства. Цей план визначає найважливіші етапи реагування, встановлює відповідальності та ролі працівників, а також надає конкретні кроки для відновлення нормального функціонування компанії після кризи.

Основні компоненти кризового плану включають в себе: аналіз ризиків (ідентифікація потенційних загроз та ризиків, які можуть виникнути в умовах воєнного часу, таких як припинення постачань, зміни в законодавстві, економічні труднощі); комунікаційна стратегія (розробка плану комунікації для внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, включаючи персонал, клієнтів, партнерів, урядові органи та громадськість); організація та внутрішні процедури (визначення структури управління кризовою ситуацією, призначення ключових керівників та встановлення процедур для швидкого та ефективного реагування); резервні міри (розробка стратегій і дій для вирішення конкретних проблем, таких як забезпечення безпеки персоналу та майна, збереження даних, і забезпечення неперервності виробничих процесів); тестування та оновлення (проведення регулярних тренувань та тестувань ефективності кризового плану, а також його періодичне оновлення для врахування змін в умовах діяльності підприємства та зовнішніх умовах). Загалом, кризовий план є необхідним інструментом для забезпечення стійкості та відновлення нормального функціонування підприємства під час складних обставин, таких як воєнний час, і визначає чіткі кроки, які необхідно вжити в разі виникнення кризової ситуації.

Використання захисних конвоїв та безпечних транспортних засобів для перевезення товарів, а також аналіз та використання альтернативних логістичних шляхів та коливань фінансових інструментів, допоможе уникнути зон конфлікту. Важливо, визначити нові ринкові сегменти для розширення кількості експортних ринків або модифікації продукції з метою розподілу ризику та впровадження технологічних інновацій для відстеження вантажів та покращення безпеки. Використання новітніх технологій для оптимізації виробництва та зменшення витрат за підтримки органів державного управління. Співпраця з урядовими органами та їх взаємодія з метою постійного моніторингу можливостей економічних зон та пільг для експортерів, також грають важливу роль у забезпеченні успішної експортної діяльності [3;4].

Методи вирішення цих проблем, які були розглянуті, дозволяють підприємствам адаптуватися до складних умов і забезпечувати стабільність операцій. Важливо зауважити, що жоден метод не є універсальним, і їх комбінація, враховуючи конкретні умови підприємства та ринку, може бути найбільш ефективною. Гнучкість та здатність до швидкої адаптації стають ключовими факторами для успішного вирішення проблем експортної діяльності в умовах воєнного часу [4;5]. Безпосередньо, акцентується на важливості співпраці з урядовими органами або юридичними установами, з метою безпеки та захисту, ліцензування та реагування, фінансової підтримки, інформування та консультацій з юридичних аспектів

воєнного часу, а також, отримання достовірної та своєчасної інформації про ситуацію на ринку та у сфері експорту, що дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення.

1. Офіційний сайт Державної митної служби. URL: <https://customs.gov.ua/>. 2. Офіційний сайт Державної міграційної служби. URL: <https://dmsu.gov.ua/>. 3. Сутність, принципи та моделі функціонування митної політики країни - Митна справа - Навчальні матеріали онлайн. URL: pidru4niki.com. 4. CUSTOMS IN THE 21ST CENTURY Enhancing Growth and Development through Trade Facilitation and Border Security. URL: Microsoft Word - Annex_II_en.doc (wcoomd.org). 5. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_vidnovliuie_serednostrokov_e_biudzhetne_planuvannia_-_denis_uliutin-3901.

БЄЛЯК І. О.
Верховна Рада України

ПОТЕНЦІАЛ ПРИЧОРНОМОРСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В МІЖРЕГІОНАЛЬНІЙ ІНВЕСТИЦІЙНІЙ КОНКУРЕНЦІЇ

Причорноморські регіони України, до яких належать Одеська, Миколаївська, Херсонська області та, частково, Автономна Республіка Крим, характеризуються значним економічним та інвестиційним потенціалом – у першу чергу, внаслідок їхнього унікального географічного розташування, широких торговельних зв'язків, продуктивного сільського господарства та вагомих резервів розвитку морегосподарського комплексу, енергетичного, туристичного та логістичного секторів. Основу регіональних зв'язків зі світовим господарством, безумовно, заклала морська інфраструктура. Порти Великої Одеси, Дунаю, Миколаєва, Херсона та Криму протягом тривалого часу лишалися ключовими точками товарних і пасажирських перевезень, забезпечуючи зручний доступ до європейських та середземноморських ринків.

Важливу роль в економіці Причорноморських регіонів відіграє агропромисловий комплекс. Землі Одещини, Миколаївщини та Херсонщини відомі своєю родючістю, що робить їх ідеальними для розвитку агробізнесу. Інвестиційну привабливість цієї сфери підтверджують численні капітальні вкладення міжнародних корпорацій у виробництво, переробку та логістику сільськогосподарської продукції. Ще однією важливою складовою інвестиційного потенціалу регіону є енергетика. Окрім споруджених ще за радянських часів Південноукраїнської АЕС та мережі ТЕС і ТЕЦ, вказані території є придатними до розробки відновлювальних джерел енергії, зокрема гідро-, вітро- та сонячної генерації внаслідок належного ландшафту та клімату.

Туризм є ще однією важливою галуззю, що активно привертала увагу міжнародних інвесторів у передвоєнний період. Масштабні прибережні лінії, численні історичні та природні пам'ятки, особливі мінералогічні та кліматичні умови роблять Причорноморські регіони привабливими для туристів усіх спрямувань – від «зелених» та етнотурів до санаторно-курортного відпочинку. Важливо враховувати також екологічну складову: хоча чорноморське узбережжя вразливе до забруднення та інших негативних впливів, низька концентрація шкідливих виробництв сприяла суттєвому відновленню природного різноманіття морських і прибережних екосистем, що потенційно сприяє посиленню туристичних потоків.

Оцінка втрат, понесених економікою України внаслідок повномасштабного вторгнення, свідчить про зростаючу частку Причорноморських регіонів у загальному обсязі збитків, навіть попри поступове зміщення лінії фронту на Схід: так, якщо за рік від початку ведення бойових дій на Одеську, Миколаївську та Херсонську області припадав кожен десятий долар матеріальних втрат [1], то вже за квартал (у червні 2023 р.) питома вага збитків названих регіонів перевищила 12 % [2], причому збільшення частки відбулося одночасно в усіх

територіальних утвореннях. Це пояснюється, по-перше, активними воєнними зіткненнями у лівобережній частині Херсонської області, по-друге, підривом 6 червня 2023 р. Каховської ГЕС (який спричинив щонайменше 2 млрд дол. США додаткових прямих збитків [2]), по-третє, регулярним бомбардуванням портової інфраструктури Причорномор'я.

Зрозуміло, що за умов продовження активних бойових дій та воєнних руйнувань формування належного макроекономічного середовища для ефективного залучення міжнародного інвестування залишається проблематичним. Разом із тим, офіційні заяви дипломатів і чиновників низки європейських країн, які ще у 2022 р. відгукнулися на пропозицію взяти шефство над певною областю, громадою або населеним пунктом, свідчать про зацікавленість в інвестиційних і комерційних зв'язках з Україною. Зокрема, влада Греції оголосила про допомогу у відбудові Одеси, представники Данії планують взяти активну участь у відновленні житла, соціальної та транспортної інфраструктури Миколаєва, Швеція та Нідерланди розглядають можливість долучитися до відродження Херсонської області.

Навіть лишаючись лише оголошеннями про наміри, подібні заяви свідчать про обґрунтованість стриманого оптимізму щодо майбутнього міжнародного інвестиційного співробітництва та актуалізують потребу в реалістичній оцінці передумов і специфіки інвестиційного профілю Причорноморських регіонів. Відповідний огляд доцільно здійснити шляхом PESTEL-аналізу.

Відповідно до методології PESTEL, потенціал причорноморських областей було проаналізовано в рамках 6 категорій: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові; в якості експертів було залучено профільних співробітників місцевих ОВА. Результати аналізу свідчать про найбільший вплив на міжнародне інвестиційне співробітництво Причорноморських регіонів правових і політичних чинників, що цілком логічно витікає з сутності досліджуваного явища. Деяко слабшим є вплив економічних, технологічних і екологічних чинників, а найменш вразливим таке співробітництво є до соціальних аспектів.

Так, серед відібраних для аналізу політичних чинників провідними за зваженим ефектом, на думку експертів, є ймовірність та тривалість ведення бойових дій, ракетних обстрілів і тимчасової часткової окупації, а також прогрес у євроінтеграційному процесі. Це пояснюється прямим негативним впливом повномасштабної агресії проти України на весь комплекс міжнародних економічних зв'язків, що було продемонстровано вище. Стосовно ж інтеграції та набуття членства в ЄС варто зазначити, що саме з цієї подією та прогресом на шляху до неї більшість закордонних інвесторів пов'язують помітні позитивні зрушення в інвестиційному кліматі та загальному господарському житті в Україні. Серед правових чинників найбільш значущими експерти вважають інтенсивність та ступінь адаптації до правових стандартів ЄС, сприятливість податково-митного режиму та ступінь бюрократизації дозвільних, ліцензійних та звітних процедур. Усі названі аспекти прямо впливають на простоту та ефективність заснування й ведення бізнесу в країні, в тому числі за участі іноземного капіталу.

До провідних економічних чинників, які справляють найбільший вплив на міжнародне інвестиційне співробітництво, належать інтенсивність реального економічного зростання, а також інфляційна та курсова динаміка. Ці макроекономічні характеристики є первинними орієнтирами для міжнародних інвесторів у прийнятті рішення про ведення будь-якої зовнішньоекономічної діяльності в певній країні або регіоні. Ключовим технологічним чинником експерти називають ступінь відповідності та готовності переходу на технологічні стандарти та регламенти ЄС, що загалом визначає середньострокові перспективи відповідності науково-технічної бази інвестиційного співробітництва очікуванням інвесторів. Представлені екологічні чинники, пов'язані в основному зі станом Чорного моря та сільськогосподарських угідь, мають практично однакову середню важливість для міжнародного інвестування. Нарешті, серед соціальних чинників найбільше уваги, в контексті теми цього дослідження, варто приділити динаміці чисельності та статеві-віковій структурі економічно активного населення, а також рівню зайнятості та життя населення. Названі індикатори характеризують стан і перспективи зміни одного з найважливіших ресурсів для реалізації міжнародних інвестиційних проєктів – робочої сили та інтелектуального капіталу.

Назагал варто відзначити, що потенціал українського Причорномор'я в міжрегіональній інвестиційній конкуренції характеризується суперечливими тенденціями: сприятливим географічним положенням, природними ресурсами та масштабами місцевої економіки, що поєднується з колосальними прямими та непрямими воєнними збитками та високим ступенем невизначеності політичних і, зрештою, соціально-економічних перспектив.

1. KSE Institute (2023). *Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення*. URL: <http://surl.li/glzvg>. KSE Institute (2023). *Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року*. URL: <http://surl.li/kvzln>.

БІЛИК В.М.

Національний університет «Львівська політехніка»

СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах економічної нестабільності, зумовленої повномасштабним військовим вторгненням росії на територію України, питання антикризового управління підприємствами набуває особливої актуальності.

Сутність антикризового управління полягає у систематичному підході до управління кризовими ситуаціями з метою попередження, адаптації та подолання негативних наслідків цих ситуацій. Це розробка та впровадження стратегічних заходів, спрямованих на збереження функціонування підприємства в умовах економічної кризи та забезпечення його стійкого розвитку й конкурентоспроможності. Антикризове управління забезпечує прийняття та реалізацію стратегічних та тактичних рішень, спрямованих на запобігання кризових ситуацій, оптимізацію витрат й ресурсів, зниження ризиків та підвищення ефективності управлінського процесу.

Антикризове управління підприємством має вирішувати завдання забезпечення стійкості, успішності функціонування та конкурентоздатності підприємства в умовах нестабільності на ринку шляхом прогнозування та аналізу кризових ситуацій, через оцінку зовнішніх та внутрішніх загроз, які можуть призвести до кризової ситуації на підприємстві. Менеджери підприємства у цьому контексті повинні розробляти стратегії виходу з кризової ситуації та впроваджувати дієві заходи для їх подолання та відновлення стабільності підприємства; виявляти та зменшувати фінансові ризики, оптимізувати фінансовий стан підприємства, що забезпечить фінансову стійкість як базовий елемент загальної стійкості підприємства.

Дослідження антикризового управління підприємством в контексті сучасних умов економічного розвитку України та воєнного стану є важливим для розробки ефективних стратегій управління, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства. У сучасних умовах війни в Україні, антикризове управління набуває особливого значення для забезпечення стійкості та виживання бізнес-структур, включаючи ІТ-компанії.

Основні принципи реалізації антикризового управління у сучасних умовах війни в Україні включають:

1. Ризик-орієнтований підхід.
2. Гнучкість та адаптивність.
3. Диверсифікація.
4. Фінансовий менеджмент.

5. Кризове планування та управління.
6. Комунікація.
7. Збереження та розвиток людського потенціалу.
8. Співробітництво та партнерство, співпраця з владою.

Принцип ризик-орієнтованого підходу полягає у систематичному аналізі та проведенні оцінки ризиків, пов'язаних з воєнним конфліктом, а також розроблення та впровадження стратегій для їх мінімізації. Це дозволить підприємствам усвідомити потенційні загрози та визначити шляхи їх мінімізації або уникнення. Основними заходами згідно принципу ризик-орієнтованого підходу є захист активів, страхування, диверсифікацію постачання, перевезення виробничих потужностей у більш безпечні місця та інші заходи.

Умови воєнного стану можуть швидко змінюватись, а тому гнучкість та здатність до адаптації є важливими принципами антикризового управління. Компанії повинні бути готовими швидко реагувати на зміну ситуації та переглядати свою стратегію відповідно.

Диверсифікація полягає в розвитку додаткових напрямків бізнесу та ринків збуту для зменшення впливу війни на діяльність підприємства. Наприклад, підприємство може розглядати розвиток нових продуктів, вихід на нові ринки чи переорієнтацію підприємства на вимогу воєнного часу.

У ситуації під час війни фінансове забезпечення стає ключовим для виживання компаній. Раціональне фінансове планування та контроль над фінансовими ресурсами є невід'ємною складовою антикризового управління. Цей принцип охоплює оптимізацію витрат, збереження ліквідності та управління фінансовими ризиками. В умовах війни це особливо важливо, оскільки економічна нестабільність підвищує фінансові ризики діяльності підприємства.

Організація кризового менеджменту та розробка детального плану дій є важливими елементами антикризового управління. Це охоплює ухвалення оперативних рішень, розподіл обов'язків та контроль за їхнім виконанням.

Важливим принципом антикризового управління є встановлення ефективної комунікації. Це означає обмін інформацією зі стейкхолдерами - клієнтами, партнерами, співробітниками та громадськістю. Комунікація повинна бути прозорою, чесною та орієнтованою на розв'язання проблем та на забезпечення доступу до достовірної інформації.

Один з найважливіших принципів антикризового управління - це збереження та розвиток людського капіталу компанії, що передбачає збереження кадрів, забезпечення соціальної підтримки працівників, розвиток нових навичок співробітників, працевлаштування тимчасово переміщених осіб, які за фахом та кваліфікацією відповідають вимогам компанії, тощо.

Умови воєнного стану вимагають спільних зусиль та співробітництва з іншими компаніями та громадськістю. Також цей принцип передбачає активну взаємодію з органами влади для забезпечення безпеки та стабільності діяльності підприємства в умовах війни. Це може включати співпрацю з військовими структурами та залученням до розробки стратегій захисту. Партнерство та співробітництво стають ключовими принципами антикризового управління в умовах війни.

Таким чином, дотримуючись принципів антикризового управління, підприємства України будуть ефективно реагувати на виклики воєнного стану в державі, що забезпечить їх стійкість та збереження своєї діяльності навіть в умовах сучасної кризи.

Для успішного функціонування в умовах війни, підприємства повинні використовувати антикризове управління як стратегічний інструмент для зменшення впливу негативних чинників. А реалізація принципів антикризового управління дозволить підприємствам зберігати стабільність та пристосуватися до складного політичного та економічного середовища.

СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегія – це загальний план дій, який описує комплекс заходів, що потрібно здійснити для досягнення бажаного результату. Стратегія включає в себе такі елементи, як мета, завдання, постановка цілей та їх реалізація. Саме від вибору правильної стратегії залежить успіх виконання поставленої мети.

В сучасній науково-практичній теорії існує безліч стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Вчені виділяють сім основних стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства як на вітчизняному, так і міжнародному ринках [1].

Стратегія лідерства на основі низьких витрат. Особливістю даної стратегії є те, що вона базується на створенні переваг перед конкурентами, тобто підприємство стає постачальником найдешевших товарів на ринок і тому стає привабливішим для широкого кола споживачів. Факторами, що негативно впливають на впровадження і функціонування даної стратегії є проблеми з постачанням сировини, недосконалість законодавчої бази та різка зміна рівня інфляції, ніж у конкурентів в довгостроковому періоді [2].

Стратегія диференціації. Успіх даної стратегії базується на постійному вивченні потреб споживачів. Спираючись на дану стратегію, підприємство прагне зробити свою продукцію кращою за представлені на ринку, тобто створити унікальний продукт, що за своїми властивостями не буде поступатися наявним на ринку продуктам і буде повністю задовольняти потреби широкого кола споживачів.

Стратегія концентрації на ринковій ніші. Дана стратегія базується на зосередженні уваги на вузькій ділянці ринку, тобто на задоволенні потреб вузького кола споживачів певного регіону і дослідженні особливості попиту даних споживачів для виготовлення відповідної конкурентоспроможності продукції.

Стратегія найкращої вартості. Сутність даної стратегії полягає в тому, що фірма діє шляхом поєднання низьких витрат на виготовлення і високою якістю продукції.

Стратегія фокусування. Здебільшого застосовується невеликими підприємствами в тому числі іноземним, що розташовані в невеликих населених пунктах. Причиною використання даної стратегії є недостатність або відсутність певних ресурсів необхідних для входу на більший ринок.

Стратегія інновації. Дана стратегія здебільшого притаманна великим компаніям, що планують забезпечити собі конкурентну перевагу в отриманні високого прибутку і швидко досягти економічного зростання.

Стратегія оперативного реагування. Дана стратегія передбачає швидке реагування на потреби ринку, що виникли та максимальне задоволення нових бажань споживачів. Фірми, що обирають дану стратегію готові до швидкого реагування на зміни попиту споживачів та готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його діяльності та масштабів з метою отримання вищого прибутку в короткостроковий термін, незважаючи на високі витрати на виробництво.

В стратегії інновацій виділяють наступні види [1]:

1. Наступальна – дана стратегія більше характерна для великих підприємств. Вона характеризується високим рівнем ефективності та ризику. Саме під час розроблення нововведень дана стратегія вимагає високої кваліфікації, здатності швидко передбачити ринкові потреби, а також вміння швидко реалізовувати нововведення.

2. Захисна (оборонна) – перевагами даної стратегії є невисокий рівень виникнення ризиків, націленість на певну завойовану частку ринку та високий рівень технічних та проектно-конструкторських розробок. Дана стратегія відрізняється високим рівнем

технологічного розвитку, високою якістю продукції та відносно низькими витратами на виробництво.

3. Поглинання – дана стратегія базується на основі використання інноваційних розробок, вже успішно виконаних іншими підприємствами, за даною стратегією підприємства мають потужні та ефективні підрозділи по науково-дослідних роботах.

4. Імітаційна – за даною стратегією підприємства використовують вже наявні методи нововведень на ринку, але саме підприємство додає до цих нововведень свої певні унікальні оновлення. Підприємства, що працюють за даною стратегією добре знають вимоги ринку, мають високу культуру виробництва, мають високий організаційно-технологічний потенціал.

5. Розбійницька – дана стратегія є ефективною на початкових етапах реалізації нововведень, коли підприємство виходить на нові ринки на яких вже є представники аналогічної продукції, але власну продукцію підприємство виробляє за новою технологією, тому підприємство одразу займає конкурентні позиції.

Однією з важливих умов ефективної реалізації стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності є комплексність виконання певних дій. Комплексна стратегія підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства передбачає[3] :

- збільшення обсягу продаж за рахунок проведення ефективної рекламної кампанії, виходу на нові іноземні ринки;
- покращення якості продукції за рахунок оновлення чи модернізації технології виготовлення;
- підвищення кваліфікації персоналу та організації праці на підприємстві;
- постійний аналіз фінансово-господарської діяльності для забезпечення безперебійного виробництва та підвищення інвестиційної привабливості;
- раціональне формування цінової політики, тобто збалансоване відношення ціни та якості.

Проаналізувавши наявні стратегії, виявлено, що найефективнішими стратегіями є ті, що складаються з комплексу певних дій. Така стратегія характеризується тим, що для підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності проводиться ряд заходів таких, як:

- встановлення на підприємстві сучасного програмного забезпечення, з метою оптимізації діяльності підприємства;
- вихід на нові ринки;
- участь підприємства в іноземних виставках, бізнес-подіях, тощо.

Отже, конкурентоспроможність – це здатність підприємства конкурувати з іншими як на вітчизняному так і на міжнародному ринку. Підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності є вкрай важливим для здійснення ефективної діяльності підприємства. Для цього слід застосовувати стратегію підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізувавши основні стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності, можна сказати, що основними елементами покращення є:

- вдосконалення процесу управління, виробництва та організації діяльності;
- вихід вітчизняних підприємств на міжнародні ринки, адже лояльність до українських підприємств у світі зросла;
- модернізація та оновлення виробничих засобів;
- підвищення кваліфікації персоналу, покращення іміджу підприємства на ринку.

1. *Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 599–603.* 2. *Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: шляхи підвищення. Львівська політехніка. 2019, № 727. С. 270-276.* 3. *Богацька Н.М., Вітковська А.С., Крупська В.А. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. ЛОГОС. ОНЛАЙН. 2020. №15. С. 1-5. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6088>*

СОЦІАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК УМОВА ІСНУВАННЯ СОЦІУМУ

Комунікація є необхідною умовою життєдіяльності людини і однією з основ існування суспільства, оскільки суспільство – це, у першу чергу, ті зв'язки і взаємовідносини, в які вступають його члени. Всі аспекти життєдіяльності людини пронизані комунікацією. Комунікація одночасно з цим може розумітися як середовище, в яке занурена людина все своє життя. Вона як повітря, яким ми дихаємо. Ми його не помічаємо, але без цього існування, неможливо. Саме комунікація перетворює людину як біологічний організм в людину в повному розумінні цього слова.

У найзагальнішому значенні комунікація – це зв'язок між двома об'єктами. Комунікація – це система, яка складається з двох елементів і лінії зв'язку між ними. Зв'язок між цими двома об'єктами є двостороннім, тобто як від 1-го до 2-го, так і навпаки.

Розгалуженість системи соціальних комунікацій об'єктивно відображає потреби суспільства в задоволенні необхідного доступу до інформаційних ресурсів усіх його членів для підтримки функціонування існуючих найбільш соціально активної частини населення, яка має здійснювати виробництво нових і ефективно використання наявних інформаційних ресурсів, чим обумовлюється, значною мірою, забезпечення необхідного суспільного розвитку.

Соціологічні уявлення про комунікативні дії збагачуються розумінням того, що вони узгоджують «життєвий світ» людини, створюють умови для надання йому людського сенсу, слугують інструментом його не деформованого збереження й оновлення, через осмислення життєвих ситуацій поновлюють запас соціокультурних зразків, що сприяють удосконаленню людських контактів і здатні формувати фундамент для раціональної соціальної інтеграції.

Зокрема, як зазначає В. Бебик, соціальна комунікація повинна бути засобом узгодження та координації суспільних інтересів на основі повного інформування громадян, поваги до прав і свобод особистості, демократичної політичної культури та свободи мас-медіа від владних та бізнесових структур (глобальних і національних).

Роль комунікації у розвитку суспільства діалектична: з одного боку, вона є стратегічно-інструментальним засобом розвитку суспільства, а з другого – саме суспільство як певна соціальна реальність є одним із способів налагодження та розвитку певних комунікативних зв'язків.

Отже, людина, як біологічна істота, послуговується біологічними комунікаціями, що вдосконалюються з її природних можливостей, як соціально-біологічна – вона використовує біологічні системи комунікацій, а також штучні, матеріальною основою яких є мова, надання символічного значення предмету певним діям, малювання, письмова фіксація інформації. Матеріальною основою соціальних комунікацій є виготовлені людиною матеріальні носії інформації та засоби керування наявними інформаційними ресурсами.

Так, український дослідник О. Курбан, посилаючись на тлумачний словник, зауважує, що у системі технологізації соціальних процесів, їх управління і координації соціальна комунікація є базовим фактором досягнення основної мети. У своєму дослідженні В. Бебик, зазначає, що соціальні комунікації є своєрідним інформаційно-комунікаційним полем глобального суспільного життя, що має соціальний характер, поєднує всі компоненти суспільної сфери (політичні, економічні, духовні) та структурує відповідну суспільну (політичну, економічну, духовну) діяльність.

Японський вчений Е. Масуда охарактеризував комунікацію як економічну категорію та суспільне благо, яке впливає на розвиток всіх сфер суспільного життя.

Процес соціальної комунікації відбувається під час багатостороннього та різнорівневого обміну соціальною інформацією (якщо в ньому бере участь людина, процес набуває

соціальності) між політичною, економічною та духовною сферами глобального суспільства та їх національними відповідниками.

На думку А. В. Соколова, соціальна комунікація як категорія визначається тим, що вона: характеризує найважливіший спосіб реалізації соціальних зв'язків між людьми; означає особливий тип мотивованої та цілеспрямованої діяльності, спрямованої на обмін ідеями, знаннями та досвідом, уявленнями та емоціями, нормативно-ціннісними закономірностями діяльності та поведінки, які проникають у всі аспекти способу життя людей.

Соціальні комунікації утворюються за законами спілкування, але, як і будь-які технологічні речі, передбачають використання наукових знань про спілкування та про все, що використовується для організації соціально-комунікаційної справи.

У розумінні соціальної комунікації подається у дослідженні Л. Верецької «Феномен справедливості у контексті соціальної комунікації», де автор розглядає справедливість у різних видах комунікаційної діяльності. У праці йдеться про те, що комунікація – невід'ємний компонент соціального. Дослідниця визначила соціальну комунікацію як процес взаємодії між двома або більшою кількістю соціальними суб'єктами, соціальними групами та спільнотами шляхом безпосереднього або опосередкованого спілкування і обміну інформацією за допомогою використання відповідних засобів.

Приміром, О. Холод запропонував таке визначення соціальних комунікацій: “галузь знань, що вивчає організаційно впорядковану систему документів, їх масиви, продукти засобів масової комунікації та інформаційні технології, що забезпечують реалізацію інформаційних процесів і намірів при безпосередній участі членів комунікативного процесу”.

Якщо спробувати проаналізувати процес соціалізації людини з позиції її самоусвідомлення, власного сприйняття, адаптації і засвоєння суспільної інформації, відібраної з наявних комунікацій, то можна стверджувати, що протягом усього періоду її розвитку як соціальної істоти даний процес розвивався в напрямі зміцнення двох протилежних, діалектично пов'язаних тенденцій. З одного боку, цей процес скерований на об'єднання людей для вдосконалення дієвого впливу на навколишній світ, на забезпечення адекватної відповіді викликам навколишнього середовища шляхом підвищення ефективності суспільно значущої праці, що базується на певній інформаційній основі.

З другого боку, із розвитком соціальної організації, як організована певним чином сукупність соціальних істот, тяжіє до посилення контролю над своїми соціальними складовими, добиваючись за допомогою наявної системи комунікацій певної координації дій загально соціального значення, тим самим, обмежуючи свободу членів суспільства.

Комунікація взагалі – це зв'язок між комунікантом і реципієнтом, у якому здійснюється передача певного об'єкта (комуніката) по каналу комунікації, реальному чи уявному.

В. Сметана подає визначення соціальної комунікації, як: особливий соціальний феномен, що виражає такі між суб'єктами відносини, як соціальна комунікація взаємодія, обмін соціальними смислами у соціальному часі і просторі, соціальне пізнання, конструювання та конституювання суспільних і міжособистісних відносин, будучи при цьому функціональною характеристикою суспільства, яка орієнтована на виробництво та динаміку соціокультурних норм та зразків, що підтримують суспільну ємність.

Таким чином, зміни в навколишній дійсності, зміни у світосприйманні людини, що постійно розвивається, удосконалення системи інформаційних комунікацій та дані, що входять до інформаційної бази даної спільноти як ознаки не повністю усвідомлених явищ, стимулюють розвиток пізнавальної діяльності людини, системи соціальних структур, у які об'єднуються люди за напрямками свого самовиявлення в соціальному середовищі. Це забезпечує поступово вдосконалення суспільства в цілому. Діяльність суспільства, регламентується постійно збагачуваною інформаційною основою даної соціальної спільноти, об'єднаної в єдине ціле наявною системою соціальних комунікацій. Соціальна комунікація є процесом передачі інформації між суб'єктами соціальної сфери суспільства.

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Реформування економіки української економіки набуває все більш вагомшого сенсу з урахуванням поточних подій. Створенню нової економічної системи в нашій країні, на базі забезпечення високого рівня конкуренції, приділяють увагу видатні вітчизняні та закордонні фахівці.

Аналіз глобальних рейтингів конкурентоспроможності та рівня конкурентної політики національних економік демонструє потребу в кардинальних перетвореннях вітчизняної економічної системи задля забезпечення стрімкого економічного розвитку в процесі повоєнної відбудови України [1].

Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index – GCI) розраховується щорічно для Всесвітнього економічного форуму (WEF) та був розроблений професором К.Сала-і-Мартіном демонструє невтішне становище вітчизняної економіки [2]. Так в 2017 році – 89 місце серед 140 країн, 2018 р. – 83 місце, а за результатами 2023 р. – 85 місце.

Глобального рейтингу конкуренції за таланти Global Talent Competitiveness Index 2023, що був розроблений професорами Ланвін та Монтейро, враховує конкурентні позиції країн в майбутньому за рахунок розвитку перспективних галузей національних економік [3]. За цим показником у 2023 році Україна посідає 64 місце, хоча ще 5 років тому займала 61.

Світовий рейтинг конкурентоспроможності (World Competitiveness Rankings – WCR) розраховується інститутом розвитку менеджменту (Швейцарія) і визначає місце національної економіки серед 64 найконкурентоздатніших країн світу. Так, у 2017 році Україна посідала 60 місце, у 2021 – 54 місце, а до рейтингів 2022 і 2023 взагалі не увійшла [4].

Аналіз вказаних показників демонструє не втішну ситуацію щодо конкурентоздатності вітчизняної економіки, розвитку конкурентного середовища в середині країни та забезпечення засад стрімкого розвитку у повоєнний період.

Для забезпечення засад для сталого економічного розвитку у воєнний та повоєнний період Україні важливо розробити ефективну конкурентну політику. Це передбачає розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності різних секторів економіки при одночасному забезпеченні національної безпеки. Одним із способів досягнення цієї мети є інвестиції в дослідження і розробку передових технологій, які можуть бути використані як у військових, так і в цивільних цілях. Наприклад, американські військові інвестують значні кошти в розробку передових технологій, які можуть бути використані як у військових, так і в цивільних цілях, таких як безпілотники, кібербезпека і космічні технології. Іншим способом підвищення конкурентоспроможності є розробка сильної міжнародної торговельної політики. Це може включати переговори про укладення торговельних угод з іншими країнами, сприяння експорту та імпорту, а також забезпечення того, щоб вітчизняна промисловість не опинилася в несправедливо несприятливому становищі через іноземну конкуренцію.

Крім того, ефективна конкурентна політика може включати сприяння інноваціям та підприємництву шляхом підтримки малих та середніх підприємств (МСП). Це може включати фінансування, навчання та наставництво для МСП, щоб допомогти їм конкурувати з великими компаніями як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Розробка та впровадження ефективної конкурентної політики має важливе значення для забезпечення успіху у воєнних та повоєнних ситуаціях. Це вимагає комплексного підходу, включаючи інвестиції в передові технології, сильну міжнародну торговельну політику та підтримку МСП.

Розробка та реалізація конкурентної політики у воєнний та повоєнний час вимагає ретельного планування, стратегічного мислення та ефективної імплементації. Це завдання включає низку міркувань і дій, спрямованих на посилення конкурентних переваг країни, забезпечення національної безпеки та сприяння економічному зростанню і стабільності. Під час війни конкурентна політика спрямована на підтримку та посилення військового потенціалу країни та ефективну мобілізацію ресурсів і робочої сили для захисту національних інтересів. Це може включати стратегічні альянси, технологічні досягнення, збір розвідувальної інформації та дипломатичні переговори для забезпечення військової переваги та захисту національного суверенітету.

У повоєнний період увага переноситься на відбудову та реорганізацію економіки та інфраструктури країни. На цьому етапі конкурентна політика спрямована на створення сприятливого бізнес-середовища, залучення іноземних інвестицій та стимулювання економічного зростання. Це може включати реалізацію фіскальної та монетарної політики, розвиток правової бази, сприяння інноваціям та підприємництву, а також інвестиції в освіту та розвиток навичок. Крім того, стратегічна та добре реалізована конкурентна політика може відігравати вирішальну роль у забезпеченні економічної стабільності та зростання країни, а також її загального успіху в складних умовах. Під час війни внутрішні ринки країн часто зазнають серйозних руйнувань. Необхідність відволікати ресурси на військові потреби може призвести до дефіциту основних товарів і послуг, а також перешкоджати міжнародній торгівлі. Щоб пом'якшити ці виклики, уряди повинні прийняти конкурентну політику, спрямовану на збереження і зміцнення економічних позицій країни. У ситуації воєнного часу уряд повинен надавати пріоритет розподілу ресурсів галузям, які є критично важливими для військових зусиль. Це може означати перенаправлення коштів, сировини та робочої сили в такі сфери, як виробництво зброї, розвиток інфраструктури та охорона здоров'я. Стратегічно орієнтуючись на ці галузі, країна може забезпечити ефективно та результативно задоволення своїх потреб у воєнний час.

На додаток до визначення пріоритетів у конкретних галузях, конкурентна політика воєнного часу повинна заохочувати інновації та технологічний прогрес. Інвестиції в дослідження і розробки можуть призвести до створення нових і більш ефективних видів озброєнь, а також інших технологій, які можуть дати країні конкурентну перевагу.

1. Болгов В. Соціологічні аспекти економіки в умовах війни, виклики та можливості для України. Вісник науки та освіти, 2022, №3(3), С. 258-268. 2. Горбаль Н. І., Григор'єв О. Ю., Козачук А. Ю., Козачук Н. Ю. Україна в рейтингах глобальної конкурентоспроможності. Менеджмент та підприємництво в Україні, 2019, С. 84-91. 3. Костюк О. Місце України у міжнародній конкуренції за таланти. ОСВІТА.UA, 2023.11.14., URL: <https://osvita.ua/vnz/reform/90443/> 4. Офіційний сайт IMD – Інституту розвитку менеджменту (Швейцарія), URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>

БОНДАРУК Т. Г.

Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»

ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСІВ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Проблема організації фінансів комунальних підприємств полягає в тому, що у більшості країн цей сектор є державно-комунальним і в більшості випадків фінансується з бюджету.

Однак, зростання вартості енергоресурсів та не ефективне управління з боку місцевих органів влади [2] приводять до того, що видатки на комунальні послуги перевищують доходи цього сектору. Це призводить до недостатньої інвестиційної активності у комунальному господарстві, низької якості житла та інфраструктури.

Крім того, недостатнє фінансування таких секторів, як водопостачання та водовідведення, створює серйозні проблеми з екологією та громадським здоров'ям. Низькі тарифи на комунальні послуги також стимулюють значні енергетичні витрати, що призводить до збільшення витрат на енергоресурси. Також важливо звернути увагу на проблеми корупції та неефективного використання бюджетних коштів [1] у комунальному господарстві. Це може призвести до недостатньої фінансової підтримки для розвитку та підвищення якості комунальних послуг, а також до збільшення соціальної напруги у суспільстві.

Організація фінансів комунального господарства має свої особливості, які потрібно враховувати для ефективного управління сектором. Основні особливості організації фінансів комунального господарства можна згрупувати наступним чином. Спостерігається низька оплата комунальних послуг, часто тарифи на комунальні послуги не покривають витрати на їх надання, що призводить до нестачі коштів на підтримку і розвиток інфраструктури. Більшість підприємств використовують застарілу інфраструктуру, так у багатьох країнах інфраструктура комунального господарства потребує значних інвестицій, оскільки вона застаріла та не відповідає сучасним вимогам енергоефективності.

Наступною особливістю є неефективне управління, часто місцеві органи влади не можуть ефективно керувати комунальним господарством, що призводить до недостатньої інвестиційної активності та погіршення якості послуг. Недостатньою є розвиненість ринку комунальних послуг, тобто не створено ефективної системи регулювання ринку комунальних послуг, що призводить до монопольного становища комунальних підприємств, що надають послуги, та відсутності конкуренції. Сезонність споживання - споживання комунальних послуг (особливо енергоносіїв) є сезонним, що призводить до нерівномірності витрат на їх надання та нестабільності фінансування житлово-комунального господарства.

Для вирішення проблем організації фінансів комунального господарства, можна розглянути наступні способи. Підвищення тарифів на комунальні послуги може забезпечити додаткові кошти на розвиток та підтримку інфраструктури комунального господарства. Однак, підвищення тарифів повинно бути здійснене з обґрунтуванням та з урахуванням соціальної складової.

Використання сучасних технологій та енергоефективних рішень може допомогти зменшити витрати на енергію та підвищити ефективність роботи інфраструктури. Наприклад, встановлення лічильників обліку споживання енергії може допомогти у зменшенні витрат на енергію та виявленні проблем із системою опалення.

Удосконалення системи управління комунальним господарством, тобто необхідно створити ефективну систему управління, яка б дозволила забезпечити відповідальність за рішення та фінансові показники. Створення конкуренції на ринку комунальних послуг може підвищити якість та ефективність надання послуг, знизити ціни та забезпечити інвестиційну привабливість сектору.

Використання альтернативних джерел фінансування [3], наприклад, залучення інвестицій від приватних інвесторів або за допомогою випуску облігацій на ринку капіталу. Покращення системи обліку та контролю [4] за споживанням комунальних послуг може допомогти у зменшенні витрат та підвищенні ефективності використання ресурсів. Встановлення громадського контролю може допомогти у забезпеченні прозорості та відкритості у роботі комунального господарства, а також у залученні громадських ресурсів до вирішення проблем сектору.

Розвиток партнерства зі споживачами комунальних послуг може допомогти у забезпеченні відповідальності за використання та оплату послуг, а також у залученні громадських ресурсів до покращення якості та ефективності роботи сектору.

Запровадження програми модернізації комунального фонду зможе допомогти у зменшенні витрат на утримання інфраструктури та підвищенні енергоефективності будівель, що може сприяти підвищенню рівня комфорту для населення та зменшенню екологічного впливу на довкілля.

Ці способи можуть бути застосовані окремо або комбіновано з іншими заходами для досягнення максимального результату у вирішенні проблем організації фінансів комунального господарства.

Отже, можна зробити висновок, що організація фінансів комунального господарства має свої особливості. Зокрема, це пов'язано з нерентабельністю більшості підприємств цього сектора, великою кількістю зношеної інфраструктури, складними процедурами регулювання тарифів та недостатнім фінансуванням з боку держави.

Однак, існують способи вирішення цих проблем, які включають підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій, зменшення неплатоспроможності населення та встановлення громадського контролю.

1. Бондарук Т.Г. Точки зростання та їх роль у забезпеченні стійкого економічного розвитку територій. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/532> DOI: 10.32782/2524-0072/2021-28-46. 2. Osaulenko O., Bondaruk T., Momotiuk L. *Ukraine's State Regulation of the Economic Development of Territories in the Context of Budgetary Decentralisation. Statistics in transition new series, September 2020. Vol. 21. № 3. Pp. 129-148.* 3. Бондарук Т.Г. Проблеми та перспективи оцінки фіскального простору місцевих бюджетів в умовах децентралізації. *Ринок праці та зайнятість населення. Науково-практичний журнал*. 2020. № 1(61). С. 55–64. 4. Бондарук Т.Г. Бондарук І. С., Дубина М. В. *Методичний інструментарій оцінки фінансової стійкості місцевих бюджетів України. Світ фінансів*. 2019. № 2. С. 62-74.

БОСАК І. М.

Національний університет «Львівська політехніка»

СИСТЕМА СУБ'ЄКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Інформаційна безпека відіграє важливу роль у забезпеченні інтересів будь-якої держави. Особливо під час російсько-української війни інформаційна складова набула важливого значення в контексті захисту національної безпеки. Інформаційна безпека держави - це стан збереження інформаційних ресурсів держави і захищеності законних прав особистості і суспільства в інформаційній сфері. Інформаційна безпека є складним, системним, багаторівневим явищем, на стан і перспективи розвитку якого мають безпосередній вплив зовнішні та внутрішні чинники. Важливе значення для забезпечення інформаційної безпеки держави мають її суб'єкти, їх компетенція та належна організація взаємодії між ними. Основними суб'єктами інформаційної безпеки в Україні є:

- Міністерство інформаційної політики України: забезпечує організацію та моніторинг засобів масової інформації та загальнодоступних ресурсів мережі Інтернет з метою виявлення інформації, поширення якої заборонено в Україні, а також виявлення загроз національним інтересам та національній безпеці в інформаційній сфері.

- Міністерство закордонних справ України: забезпечує організацію публічної та культурної дипломатії, координує інформаційну діяльність державних органів в зовнішньополітичній сфері, забезпечує просування інтересів держави в інформаційній сфері закордоном.

- Міністерство оборони України та Генеральний штаб Збройних Сил України: забезпечують функціонування військово-цивільних зв'язків у місцях постійної дислокації та розгортання підрозділів Збройних Сил України, організують зв'язки з українськими та іноземними засобами масової інформації щодо висвітлення ситуації у районах проведення військових дій.

- Служба Безпеки України: здійснює моніторинг українських та іноземних засобів масової інформації та мережі Інтернет з метою виявлення та запобігання загроз національній безпеці в інформаційній сфері. Протидіє проведенню проти держави спеціальних інформаційних операцій, спрямованих на дестабілізацію внутрішньої безпеки, підрив конституційного ладу, загострення суспільно-політичної та соціально-економічної ситуації.

- Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації в Україні: формує державну політику у сферах організації спеціального зв'язку, захисту інформації, телекомунікації і користування радіочастотним ресурсом України. Здійснює формування та реалізацію державної політики щодо захисту в кіберпросторі державних інформаційних ресурсів та даних, вимоги до захисту яких встановлені законом.

- Служба зовнішньої розвідки України: проводить збір, аналіз та опрацювання розвідувальної інформації. Реалізує спеціальні заходи впливу, спрямовані на підтримку національних інтересів і державної політики у інформаційній сфері. Здійснює розвідувальну діяльність щодо загроз безпеці держави в інформаційній сфері.

- Національна поліція України: забезпечує захист прав та свобод громадян, інтересів суспільства та держави від злочинів у кіберпросторі. Здійснює запобігання, виявлення та розкриття кіберзлочинів, а також проводить політику інформування громадян щодо захисту в інформаційній сфері.

Одним з першочергових завдань держави є забезпечення захисту інформації, що своєю чергою є гарантією національної безпеки. Сьогодні Україна відстоює свою незалежність в умовах повномасштабної війни з активним використанням інформаційної протидії. У зв'язку з посиленням негативного впливу на інформаційний простір України особливо важливого значення набуває питання інформаційної безпеки. Ефективна реалізація основних принципів і завдань безпеки в інформаційній сфері досягається чітким виконанням обов'язків покладених на кожен суб'єкт окремо та забезпеченням високого рівня їх взаємодії як системи інформаційної безпеки в цілому. В умовах війни основні акценти державної політики повинні спрямовуватись на виявлення та запобігання загроз національній безпеці в інформаційній сфері.

БОХАН А. В.

Державний торговельно-економічний університет

МАЛОМУЖ М. Г.

Академія праці, соціальних відносин і туризму

ТРАЄКТОРІЯ ДИПЛОМАТІЇ В РИНКОВІЙ АНАЛІТИЦІ БЕЗПЕКИ

В умовах посилення міжнародної конкуренції, загострення геополітичних претензій і прояву агресивного експансіонізму з боку певних країн, виникла потреба в оновленні механізмів ринкової аналітики, підсилення її елементами дипломатії та безпеки.

Загальновідомо, що війна може «об'єднувати» суперників, а сам процес вступу в конфлікт з супротивником встановлює відносини там, де їх не було. Існуючі конфлікти породжують процес утворення асоціацій та коаліцій шляхом втягування нових союзників, налагодження нових економічних зв'язків та виробничої кооперації. Міжнародна консолідація щодо миру й безпеки має різні цілі – відображає ідеалістичні й матеріалістичні мотивації країн-учасниць, демонстрацію жорсткої і м'якої сили в їх забезпеченні.

Масштаб реальних глобальних проблем викликає стурбованість людства і необхідність формування системного лідерства країн в їх розв'язанні. Найбільші потенційні ризики та додаткові ризики сконцентровані в таких сферах, як: економічна, екологічна, геополітична, соціальна, технологічна. На думку учасників щорічного Світового економічного форуму, екологічна складова цих ризиків є домінуючою [1].

Тому реалії міжнародних відносин свідчать про збільшення функцій дипломатії та необхідність їх застосування у контексті виявлення інтегрованості вищезазначених ризикових сфер. Дипломатія як міжнародний феномен потребує системних наукових удосконалень щодо його осмислення в політичному, правовому, економічному та інших значеннях (рис. 1).

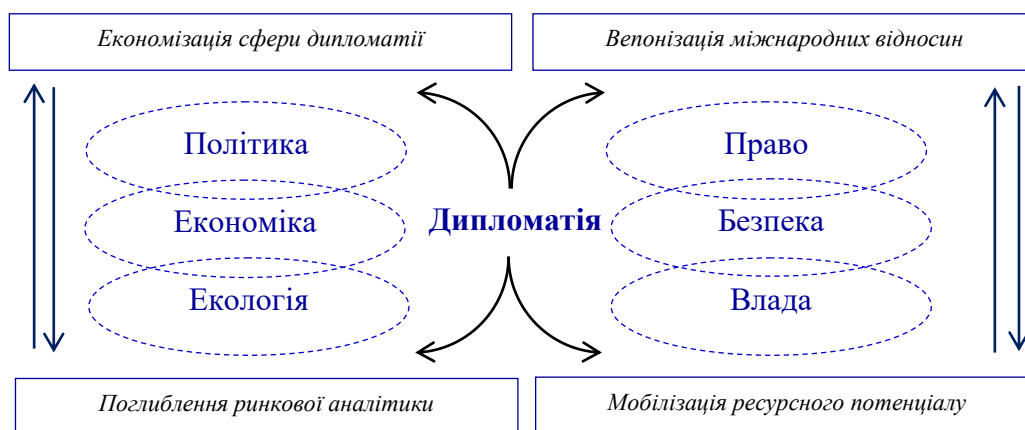


Рис. 1. Сучасні акценти в розвитку сфери дипломатії та безпеки

**Розроблено авторами*

Доцільно зазначити, що дипломатія, як і поняття «влада», а іноді виступаючи в одній іпостасі, старші за поняття й практику «політики». Вона є сукупністю харизми особи, принципів й кодексів поведінки, вміння на основі знань і культури в осмисленні подій і бажанні досягти прийнятних компромісів. У зв'язку з цим, виникнення можливостей взаємовпливів обумовлюють потребу в утворенні дедалі нових шаблів функціонування дипломатії та виявлення її значимості для ринкової аналітики безпеки. Існує необхідність вчасного реагування на виклики та загрози глобалізації, виявлення різних інтересів у сфері політики, безпеки, економіки, екології, культури.

В умовах оновлення геополітичної архітектури, держави можуть поступатися владою світовим економічним акторам на основі переговорів на різних рівнях дипломатії (між фірмами, компаніями, концернами, країнами). Мега чи макроекономічна дипломатія може здійснюватися в рамках як одних і тих самих секторів, так і між різними секторами глобальної економіки. Диверсифікація напрямів співпраці модифікує «переговорне поле», сприяє утворенню «ринкового симбіозу» (взаємовигідної спільної економічної діяльності, партнерської конкуренції), зміцнює світові монополії та посилює їхні владні позиції у відносинах між національними економіками, щоб забезпечити себе від конкурентів [2].

Нове тисячоліття – це не лише прогресивний, але й кризовий, небезпечний і провокаційний характер суспільних відносин. Це спричиняє генерування нових імпульсів політичної та соціально-економічної напруги в тих, чи інших країнах/регіонах світу. Водночас форми суперництва, конкуренції, протистояння чи удаваного партнерства можуть мати свою «атрибутику маскування» в цілях посилення позицій країн на світовій арені. За умов складності техногенної цивілізації, виникають як позитивні, так і негативні ефекти для країни-гегемона. Майбутній розвиток людства не омине загострення економічних суперечностей між центрами і периферіями світу, а також глобальної ресурсної кризи.

На цьому фоні дипломатія спроможна змінювати конструкт переговорів, форми інституційної співпраці, механізми захисту національних інтересів та ін. Кооперація в рамках міжнародних контактів дає можливість заощаджувати як енергію, так і матеріальні ресурси, формувати економічний і соціальний ефекти. Ринкова аналітика безпеки має також кореляції з конкурентним процесом, учасниками якого є більшість економічно розвинутих країн. У фокусі досліджень є визначення:

- стану, динаміки, форм і характеру змін конкурентних відносин;
- ступеня лояльності, амбітності, реактивності чи конфронтації конкурентів;
- тактики і стратегії конкурентів, їх культури ринкової поведінки;
- пріоритетів конкурентів щодо питань транспарентності, безпеки та захисту;
- механізмів узгодженості, ритмічності та конструктивності подолання конфліктів;
- характеру відновлення експортно-імпоротної діяльності в умовах війни та ін.

Наприклад, з метою покращення конкурентних позицій українських підприємств (компаній, фірм), Міністерство закордонних справ України у 2021 р. створило сервіс Nazovni, який інформує вітчизняних суб'єктів про: тендери, економічну та політичну ситуацію країн для експорту, особливості експорту / імпорту; можливості участі експортерів у спеціалізованих виставках на пільгових умовах; можливості укладання контрактів з потенційними партнерами та діловими контрагентами; поширення комерційних пропозицій серед асоціацій, бізнесів, профільних організацій. Сприяння передбачає участь диппредставництв України за кордоном, які можуть формувати ринкову аналітику безпеки країни перебування, рекомендації для спрощення виходу на експорт, застороги щодо ризиків бізнесу, економічної безпеки тощо.

З початком війни експорт українських товарів є дуже ускладненим через припинення господарської та підприємницької діяльності, погіршення логістичних ланцюгів, ризику знищення продукції на всіх етапах виробництва. Компенсувати внутрішні втрати для багатьох українських компаній під час війни вдалося за рахунок диверсифікації виходу на зарубіжні ринки. Тому роль дипломатії є важливою в контексті зміцнення конкурентних позицій України через утвердження пріоритету міжнародної безпеки, миру та співробітництва.

1. The Global Risks Report 2022. 17th Edition. Insight Report/ World Economy Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022/> 2. Мазаракі А. А., Бохан А. В. Геопросторова стратегізація економічної дипломатії. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. №3. С.14-24. 3. Сервіс Nazovni URL: <https://nazovni.online/>

БОЯНІВСЬКА М.М.
ВСП «Інститут інноваційної освіти
Київського національного університету будівництва та архітектури»
КАНЦІР І. А.
Національний університет «Львівська політехніка»

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств є важливим та актуальним питанням для дослідження, як для економіки країни в цілому, так і для окремих виробників. Конкуренція – одна з провідних рис ринкових взаємовідносин. Саме вона створює умови для підвищення якості, що вже існує та створення нових товарів і послуг. Між собою ведуть конкуренцію товари, товаровиробники, галузі, країни. Між приведеними рівнями конкуренції існує тісна залежність. Основна умова життєдіяльності і розвитку підприємства – його висока конкурентоспроможність. Головними цілями національних виробників, при цьому, є: задоволення потреб споживачів; забезпечення належного рівня якості та ціни; підвищення

обсягів збуту та максимізація прибутку; масштабування бізнесу; інноваційний розвиток; варіативність бізнес-моделей відповідно до потреб ринку.

Сучасне середовище економіки України характеризується високою волатильністю. Підвищується рівень неясності та ризику в наслідок негативного пандемії Covid-19 та збройної агресії російської федерації проти України, що в свою чергу ускладнює діяльність підприємства. Багато підприємств змогли адаптуватися до даних умов ведення бізнесу, оскільки мають чітко поставлені орієнтири на майбутнє і направляють всі свої сили на пошук тривалих конкурентних бізнес переваг.

В сучасному бізнесі конкурентоспроможність підприємства є запорукою його успіху, рентабельності та розвитку. Вперше можливість підприємства отримувати прибуток за допомогою виготовлення унікального конкурентоспроможного товару виділив М. Портер, який вивів поняття конкурентоспроможність підприємства як «змагальну здатність здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і отримувати при цьому прибуток, достатню для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки працівників і їх роботи на високому якісному рівні» [2].

Сьогодні багато вчених визначають конкурентоспроможність підприємства як сумарну оцінку його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої, ефективності функціонування господарчої системи на певний момент чи протягом періоду оцінювання [2].

Висока конкурентоспроможність підприємства обумовлюється наявністю трьох ознак:

- 1) задоволеності споживачів та їх бажання зробити повторну покупку;
- 2) відсутності претензій до фірми з боку суспільства, акціонерів та партнерів;
- 3) відчуття гордості працівників фірми за діяльність у ній та бажання сторонніх отримати роботу саме в цій компанії [3].

Як вже зазначалося вище, висока конкурентоспроможність – це розвиток підприємства. Підтримка цієї високої конкурентоспроможності означає, що усі джерела виробництва використовуються настільки ефективно, що підприємство стає більш продуктивним, ніж його конкуренти на ринку.

До ознак високого рівня конкурентоспроможності підприємства відносять:

- 1) готовність споживачів повторно купити продукцію цієї фірми;
- 2) відсутність претензій до фірми з боку суспільства, акціонерів, партнерів по бізнесу;
- 3) гордість працівників за свою участь в діяльності фірми [1].

На жаль, цей стан, не є сталим. Тому керівництво підприємства повинно вміти аналізувати, своїх головних конкурентів; постійно відстежувати зміни, що відбуваються в умовах господарської діяльності, і швидко проводити відповідні перетворення щодо політики управління підприємства та реалізації продукції (робіт, послуг).

Проблема підвищення конкурентоспроможності товарів чи послуг має велике значення в управлінні підприємства. В теперішніх умовах вона є надважливим чинником успіху підприємства в умовах конкуренції, який визначає можливість конкурувати на певному товарному ринку.

Конкурентоспроможність - це сукупність характеристик, що робить його унікальним та відмінним від головних аналогів товару за високим рівнем задоволення потреб споживача, на якого орієнтується товар, а також доступністю та тривалим подальшим використанням.

Основними факторами підтримання та підвищення конкурентоспроможності товарів є: зниження ціни споживання; мінімізація термінів постачання товарів; підвищення рівня післяпродажного обслуговування.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою процес, який зумовлює певні протидії, потребує управління і, зокрема, формування маркетингових стратегій. Важливого значення набувають всі основні організаційні складові, включаючи склад, структуру та кваліфікацію персоналу, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту. Основним моментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступає розробка маркетингової стратегії з урахуванням усіх аспектів та факторів впливу [4].

Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства досягається в значній мірі за допомогою:

- 1) виводу на ринок нового виду продукції через потужну рекламу;
- 2) пропонування гідного обслуговування і післяпродажного сервісу;
- 3) високої якості продукції за прийнятною ціною;
- 4) підвищення ділової репутації та іміджу підприємства.

Проблематика конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах набуває дедалі більшої ваги і потребує новітніх наукових та прикладних розвідок, адже повоєнне відновлення вимагатиме новітніх компетенцій у підвищенні конкурентоспроможності виробників на національному та міжнародних ринках.

1. Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. Науковий журнал «Бізнес-інформ». 2016. № 6. С. 227-231. 2. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с. 3. Пославська М. М., Андрєєва Л. О. Конкурентна позиція підприємницької структури та шляхи її зміцнення: матеріали II науково-практичної конференції, м. Мелітополь, 15 червня 2020 р. Мелітополь: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, 2020. 176 с. С. 10-14. 4. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у форманні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. №4. URL.: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf.

БРИНЗЕЙ Б.С., ХЛЬОУПЕК Д.С.

Івано-Франківський фаховий коледж технологій та бізнесу

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ КІБЕРБЕЗПЕКИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Кібербезпека у воєнний період відіграє важливу роль у захисті національних інтересів та військової інфраструктури держави від зовнішніх загроз. Для забезпечення кібербезпеки у воєнний час необхідно не лише виявляти та реагувати на кібератаки, але й посилювати оборону та розвивати кібернетичну стратегію, після чого, як наслідок, технології та загрози постійно еволюціонують. Існують певні ключові аспекти та виклики, пов'язані з кібербезпекою у воєнний період.

Кібернетичні атаки. У військовий період ворожі держави або групи можуть проводити кібернетичні атаки, що завдає шкоди інфраструктурі, комунікаційним мережам, використанню оборонних систем та навіть критичним інфраструктурним об'єктам. Кібернетичні атаки можуть зруйнувати системи оборони та завдавати серйозної шкоди.

Захист від кібератак. Важливо розробляти та впроваджувати ефективні стратегії та технології захисту від кібернетичних загроз. Це включає в себе заходи для блокування та розслідування кібератак, а також забезпечення кібернетичної готовності.

Реагування на кібератаки. Важливо мати план та процедури реагування на кібератаки. Такі включають в себе ізоляцію пошкодженого обладнання, відновлення інфраструктури та розслідування інцидентів.

Кібернетична дезінформація. Вороги можуть використовувати кібернетичні засоби для поширення дезінформації та психологічного впливу на військовий та цивільний персонал. Детектування та боротьба з кібернетичною дезінформацією є значущою для військової моралі та збереження інформаційної чистоти.

Міжнародні аспекти. Кібербезпека у воєнний період має міжнародні аспекти, більшість кібератак можуть бути проведені з-за кордону. Держави можуть укласти міжнародні угоди та співпрацювати з іншими країнами для боротьби з кіберагресією.

Загальна мета кібербезпеки у воєнний період полягає в тому, щоб запобігти таким атакам, зменшити їхні наслідки та забезпечити функціональність важливих систем під час конфлікту. Ефективна кібербезпека вимагає постійного оновлення технологій та стратегій. Важливо також пам'ятати, що загрози кібербезпеки постійно еволюціонують, тому стратегії та заходи повинні бути гнучкими та адаптивними для відповіді на нові виклики та загрози. Необхідно також дбати про кібергігієну, яка є вкрай важливою в контексті кібербезпеки у воєнний період.

Один із ключових аспектів кібергігієни – це навчання та підвищення кібернетичної грамотності серед військового та цивільного персоналу. Це включає в себе навчання користувачів розпізнавати наявні небезпечні ситуації в мережі, дотримуватися найкращих практик щодо кібербезпеки. Крім того, кібергігієна включає розробку та впровадження політики та процедур з кібербезпеки, які спрямовані на забезпечення безпеки важливих систем та даних.

Отже, в контексті кібербезпеки у воєнний період, головним завданням є запобігти кібератакам, зменшити їхні наслідки та забезпечити функціональність важливих систем під час конфлікту. Ця мета досягається шляхом розвитку ефективних стратегій та заходів кібербезпеки, включаючи навчання персоналу, розробку політики з кібербезпеки, інфраструктуру для реагування на кібератаки та важливий аспект – кібергігієну. Кібергігієна включає в себе практики, спрямовані на забезпечення загальної кібернетичної готовності та зниження ризиків, зумовлених кібернетичними загрозами. У підсумку, кібербезпека у воєнний період є надзвичайно важливою для захисту національних інтересів та забезпечення функціональності важливих систем у світі зростаючих кіберагресій та постійної еволюції кібернетичних загроз. Ефективна кібербезпека є невід'ємною складовою сучасної стратегії національної оборони.

БУРА І. А., КРАСНЯК О.П.
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАЙНЯТОСТІ В КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Державна та регіональна стратегія розвитку тісно пов'язана з соціальними аспектами зайнятості та конкурентоспроможності на товарних ринках. Забезпечення повноцінної зайнятості не лише є ключовим елементом соціальної політики, але й визначає економічну стійкість держави.

Доступ до ринку праці визначає соціальну інклюзію та рівноправ'я. Гарантія рівних можливостей для всіх громадян сприяє розвитку справедливого суспільства. Інвестиції у професійну освіту та навчання підвищують конкурентоспроможність працівників на ринку праці.

Гнучкі форми праці, такі як телеробота та гнучкі графіки, полегшують баланс між роботою та особистим життям, сприяючи покращенню якості життя. Розвиток транспортної та соціальної інфраструктури в регіонах сприяє створенню нових робочих місць та підтримує зайнятість.

Запобігання безробіттю серед молоді включає розвиток програм та ініціатив для підтримки їхньої зайнятості, сприяючи створенню перспективного економічного майбутнього. Підтримка підприємництва та малого бізнесу через регіональні та державні програми сприяє росту зайнятості та створює умови для розвитку нових ініціатив.

Забезпечення гідної оплати праці є не лише елементом соціальної справедливості, але й фактором економічного добробуту. Соціальна захищеність працівників та гарантії їхніх прав сприяють стабільності та відчуттю безпеки.

Розвиток інновацій та інфраструктури в регіонах допомагає підвищити конкурентоспроможність національного господарства. Сприяння соціальному партнерству між урядом, підприємствами та профспілками дозволяє створювати умови для ефективного розвитку зайнятості та підвищення конкурентоспроможності.

Цей комплекс соціальних аспектів формує інтегрований підхід до забезпечення стабільної зайнятості та підвищення конкурентоспроможності на державному та регіональному рівнях. Спрямованість на досягнення сталого розвитку враховує різноманітні аспекти, сприяючи синергії економічних та соціальних цілей.

Реалізація новаторських програм для соціального захисту та розвитку нових сфер економіки спрямована на створення ефективних інструментів соціальної підтримки. Ініціативи цього роду сприяють впровадженню сучасних методів соціального захисту, сприяючи вдосконаленню якості життя громадян та розвитку сфер, які відіграють ключову роль у сталому економічному зростанні.

Отже, співпраця уряду, бізнесу та громадськості вирішує соціальні виклики та створює стійкі умови для розвитку. Ця взаємодія є краєвидним фактором вдосконалення соціально-економічних процесів, в контексті державного та регіонального розвитку, що дозволяє ефективно реагувати на потреби суспільства, розробляти та впроваджувати ініціативи для досягнення спільних цілей, а також забезпечує взаємодію в умовах стабільності та розвитку.

ВЕРБИЦЬКА Г.Л.

Національний університет «Львівська політехніка»

РОЛЬ ПУБЛІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ У АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

В умовах воєнного часу особливо гостро перед Україною постала проблема нестачі високотехнологічних інновацій. Сучасна зброя та технології наших західних партнерів в яких інтегровано штучний інтелект та автоматизовані системи прийняття рішень показали свою ефективність в бойових умовах. Тому формування системи забезпечення національної безпеки України не можливе без активізації інноваційної діяльності вітчизняними підприємствами. На передній план виходить проблема необхідності модернізації стратегічних підприємств, оскільки на наявному у них морально та фізично зношеному обладнанні неможливо виготовляти продукцію, яка підпадає під критерії Індустрії 4.0.

Роль інновацій Індустрії 4.0 в національній безпеці країни важко недооцінити. Адже саме від них залежить можливість держави вчасно виявляти, попереджати та протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, оновити засоби оборони на балансі військових частин, підвищити економічну конкурентоспроможність національної економіки та соціальну якість життя населення. Налагодження в Україні виробництва високотехнологічних інновацій дасть змогу перейти на новий щабель технологічного укладу та підвищити конкурентоспроможність вітчизняної продукції на зовнішніх ринках, розпочати експорт продукції з високою доданою вартістю.

На сьогоднішній день в Україні частка третього технологічного укладу перевищує 50%. Низький відсоток технологій п'ятого укладу та майже повна відсутність технологій шостого укладу призвели до ситуації, коли Україну в світі сприймають як аграрну країну, яка безперечно відіграє вагомую роль в забезпеченні глобальної продовольчої безпеки, проте суттєво відстає в промисловому розвитку від розвинутих країн світу.

При формуванні інноваційної політики держави та публічних механізмів її реалізації Україні слід орієнтуватися на розвинуті країни, зокрема Німеччину, США. В Німеччині втілюються інновації Індустрії 4.0, в першу чергу, у сферах автомобілебудування,

приладобудування, електроніки та хімічної галузей, які орієнтовані на експорт. Механізми публічного управління Німеччини є поєднанням конкурсного бюджетного фінансування інноваційних проектів та різних методів непрямого стимулювання наукової діяльності. Серед останніх слід виділити податкові механізми, амортизаційну і кредитну політики, ефективний захист авторських прав, стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу з інноваційною спрямованістю. США є безперечним лідером щодо впровадження інновацій. Ця країна намагається зберегти першість у впровадженні високотехнологічних інновацій практично по всіх галузях економіки, використовуючи такі механізми, як державне фінансування досліджень і розробок, створення інкубаторів і технопарків, сприяння стартапам і розвиток високотехнологічних класів у школах.

Обраний нами курс на вступ до Європейського Союзу потребує від державних органів влади формування дієвих публічних механізмів активізації інноваційної діяльності, які б забезпечили розвиток науково-технічного потенціалу нашої держави та сталий економічний розвиток. Такими механізмами можуть стати: пільгові кредити, грантові програми, податкові пільги, публічні закупівлі інноваційних товарів, розвиток інноваційної інфраструктури. Ці механізми охоплюють діяльність державних органів та місцевого самоврядування, які забезпечують реалізацію публічної політики у сфері активізації інноваційної діяльності. Важлива роль в апробації ефективності розроблених механізмів належить підприємствам-інноваторам, адже від результативності їх діяльності залежить економічний розвиток держави. Тому між публічними органами влади і інноваторами важливо налагодити зворотний зв'язок.

ВЕРХОЛЯК І.В.

Національний університет «Львівська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток економіки України, посилення конкуренції у світі визначає необхідність переходу підприємств до інноваційної моделі економічного зростання, що багато в чому залежить від правильно розробленої маркетингової стратегії підприємств.

За умови постійного здійснення інноваційної діяльності підприємства можуть стати успішними в конкурентній боротьбі. Завдяки використанню інновацій досягаються конкурентні переваги на ринку. Згідно закону України «Про інноваційну діяльність», інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) визначається як підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції і (або) послуг [1]. Розроблення, виробництво і реалізація інноваційного продукту є головними напрямками, які здатні забезпечити подальший розвиток ведення успішного бізнесу та взагалі ефективного існування підприємства, тому що ігнорування інновацій може призвести до втрати ринку та інших негативних наслідків.

В сучасних умовах одним із основних елементів здійснення інноваційної діяльності є правильно сформована маркетингова стратегія, яка виступає основою для прийняття відповідних дій щодо впровадження і реалізації на підприємстві інновацій. Ефективність діяльності підприємства на ринку залежить від правильно сформульованих цілей, аналізу ринку й вибору найкращого варіанту їх реалізації з урахуванням довготермінової ринкової стратегії.

Головними особливостями формування маркетингової стратегії інноваційних підприємств є дотримання наступних принципів:

- обґрунтованість прогнозів інноваційної діяльності, її результатів та наслідків;
- націленість на досягнення кінцевого практичного результату інновації;

- врахування альтернативних варіантів інноваційних стратегій;
- орієнтація на завоювання певної частки ринку нововведень згідно з довготерміною метою, на яку орієнтований інноваційний проект;
- орієнтація на тісний зв'язок цілей і часових термінів реалізації стратегії з прогнозованими параметрами маркетингових досліджень та стадій життєвого циклу інновації;
- використання маркетингової стратегії з урахуванням чинників ризику;
- оцінювання інноваційного потенціалу підприємства та підтвердження джерел фінансування інноваційної діяльності.

При розробці маркетингової стратегії потрібно досліджувати і прогнозувати попит на новий товар чи послугу, заснований на дослідженні сприйняття нововведення на ринку. Також завжди потрібно враховувати можливість переорієнтації стратегії тому, що одна інновація з часом змінює попередню, а маркетингова стратегія інноваційної діяльності має циклічний характер.

Отже, маркетингова стратегія полягає в адаптації можливостей підприємства до ринкової ситуації. Розробка маркетингової стратегії є одним із основних елементів досягнення цілей підприємств, які бажають стати лідерами в своїй галузі та отримувати постійно зростаючі прибутки, впроваджуючи інновації. Тільки шляхом постійного вдосконалення та впровадження нових ідей, підприємства зможуть досягти успіху в сучасних умовах господарювання.

1. Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: https://urst.com.ua/act/pro_innovatsiinu_diialnist (дата звернення: 14.11.2023).

ГАВРИЛЯК А.С., ПАУК О.Р., ДЯКІВ С.І.
Національний університет «Львівська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Сьогодні, в умовах воєнного стану, гостро постає проблема акселерації вітчизняної економіки. Ця проблема прямо пов'язана з можливостями модернізації діючих та створення нових високотехнологічних виробництв, які є критично важливими елементами інноваційної інфраструктури для розвитку підприємницької екосистеми. Як показує досвід зарубіжних країн такими акселераторами у виробничій сфері виступають індустріальні парки. Саме в умовах індустріального парку – території, на якій існує необхідна інженерна інфраструктура можливо в мінімальний термін і з мінімальними витратами створити нове високотехнологічне виробництво. Однією із функцій індустріального парку є використання податкових та митних преференцій і ресурсів компаній для створення продуктів з технологічною доміантою. За таких умов місія індустріального парку – слугувати провідником та інструментом реалізації стійкого економічного розвитку регіону і його коопераційних, інформаційних та ділових зв'язків через використання сучасних технологій і сучасного бізнес-інструментарію, забезпечувати широку доступність і ефективне використання всього різноманіття сучасних технологій, експертних знань, необхідних для розвитку економіки воєнного стану. Головною ознакою індустріального парку є те, що вони створюють умови у вигляді забезпечення підприємств інженерною інфраструктурою для виконання їх основної виробничої діяльності та сприяють комерціалізації нових технологій у виробництво. При цьому обов'язковою є наявність у індустріального парку єдиної концепції розвитку території, що передбачає створення пулу орендаторів, єдиної системи управління, надання комунальних, інформаційних, охоронних та інших послуг. Також, як показує досвід, система заходів державного регулювання підприємницької діяльності в індустріальних парках має переважно обмежений та декларативний характер. Однак, кожна країна при цьому має свою власну специфіку у забезпеченні сприятливих умов господарської діяльності учасників індустріальних парків.

Однак основними преференціями для учасників індустріального парку є: розвинута інженерна інфраструктура; митні та податкові канікули від 1 року до 5 років; можливість отримання фіскальних стимулів з податку на нерухоме майно, земельного податку та орендної плати за користування земельною ділянкою державної чи комунальної форми власності, на якій за рішенням місцевої влади створено індустріальний парк.

У воєнний період законодавство ЄС обмежує допомогу Україні щодо фінансування індустріальних парків. У післявоєнний період інвестиційні ресурси ЄС будуть використані для підготовки відповідних заходів щодо підтримки створення та функціонування парків та їх учасників. В світі функціонують дві базові моделі державного сприяння створенню та розвитку індустріальних парків – азіатська, де держава стає основним інвестором парку та американська (європейська), де проект створення індустріальних парків фінансується переважно за рахунок реалізації державних і міжнародних програм розвитку та коштів приватних інвесторів.

Дослідження показали, що незважаючи на спільні та відмінні риси щодо створення, функціонування індустріальних парків, їх моделі є подібними. Азіатська, так і американська (європейська) моделі передбачають, що індустріальні парки: сприяють виробництву високотехнологічної продукції; дозволяють сконцентрувати промислове виробництво на обмежених площах за межами великих міст; забезпечують зростання надходжень у місцеві бюджети, передусім, за рахунок створення додаткових робочих місць і збільшення середньої заробітної плати; стимулюють проведення модернізації та реструктуризації підприємств усіх видів економічної діяльності задля підвищення їхньої рентабельності й конкурентоспроможності; створюють умов для підвищення добробуту та купівельної спроможності населення регіону. При цьому держава отримує легітимну можливість “субсидувати” інвестиційну діяльність індустріального парку, зменшуючи реальні витрати бізнесу тощо.

ГАНОВСЬКИЙ В. Л.
Державний торговельно-економічний університет

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

У довоєнний період, ринок ІКП в Україні стикався з низкою проблем у контексті конкуренції, які впливали на його розвиток та ефективність. Незважаючи на те, що в цілому ринок переживав динамічне зростання, сприяючи технологічній модернізації країни та її інтеграції в глобальний цифровий простір, основними проблемами в конкурентному середовищі були і залишаються – домінування великих операторів, регуляторні бар'єри, недостатня законодавча підтримка інновацій та технологічних стартапів, нерівномірний розвиток інфраструктури, питання кібербезпеки, а також відсутність ефективної політики щодо захисту конкуренції.

Серед основних проблем конкуренції на ринку ІКП в Україні, особливу роль відіграє саме домінування великих операторів, що досить часто призводить до монополізації цілих сфер послуг на даному ринку. Так, наприклад в сегменті послуг операторів мобільного зв'язку станом на грудень 2021 року, майже 100% було зосереджено у трьох найбільших компаній: Kyivstar (47,8%), Vodafone Ukraine (34,8%) та Lifecell (16,8%). В таких умовах, можливості для нових гравців були досить обмеженими, окрім цього це призвело до того, що мобільні віртуальні мережеві оператори (MVNO) не мали значного розвитку в Україні через конкуренцію від великих операторів, які просуvalи власні дочірні компанії з низькими тарифами. Схожа ситуація спостерігалась у сфері електронної комерції, де домінуюче становище займали три платформи: OLX.ua з часткою 40% від усіх онлайн замовлень,

Rozetka.ua – 32% та Prom.ua – 26% відповідно. І якщо платформа OLX.ua поєднує в собі як комерційні так і приватні торговельні відносини між учасниками платформи і за своєю природою є платформою-маркетплейсом (Prom.ua також маркетплейс), то Rozetka.ua є водночас гібридом між інтернет-гіпермаркетом, який пропонує власні товари та маркетплейсом, де учасниками на стороні продавців можуть бути лише юридично зареєстровані підприємці. Досить парадоксальною ситуацією, з огляду на розвиток та стимулювання конкуренції в сфері електронної комерції, був дозвіл з боку АМКУ у 2018 році на придбання компанією Rozetka контрольного пакету над маркетплейсами групи EVO (до нього входить зокрема Prom.ua). Такий дозвіл з боку регуляторного органу забезпечив умови для отримання стійкого домінуючого становища Rozetka у сфері електронної комерції, тим самим суттєво вплинув на конкурентні можливості малих підприємств в даній сфері. Подібна динаміка щодо домінування кількох операторів у довоєнний період спостерігалась і в інших сферах ринку ІКП.

Важливіми проблемами на ринку ІКП у довоєнний період були і досі залишаються застаріле законодавство та регуляторні бар'єри. В Україні діє більше десяти різних нормативно-правових актів, що регулюють діяльність на ринку ІКП, проте більшість з них не відповідають сучасним викликам, та не вирішують концептуальних проблем, з якими зіштовхуються учасники ринку. Наприклад, законодавство що стосується сфери надання телекомунікаційних послуг, а також експлуатації та обслуговування телекомунікаційних мереж в межах країни, досі має обмеження на вхід для іноземних компаній. Для надання певних видів послуг досі потрібні індивідуальні ліцензії (наприклад, спектру частот, що дає значні переваги, тим компаніям, які першими їх отримали) та інші дозволи. Також, проблеми існували у законодавстві, що регулює інтелектуальну власність. Порушення прав на інтелектуальну власність, таких як авторські права і торговельні марки, могло спотворювати конкуренцію, особливо в сфері цифрових медіа та програмного забезпечення. (Новий Закон «Про авторське право і суміжні права» був ухвалений у квітні 2023 р., до цього часу діяв Закон з аналогічною назвою, який був прийнятий ще у 1993 р.)

Попри негативні явища в конкурентному середовищі на ринку ІКП у довоєнний період, варто відзначити, що цей період також мав досить велику кількість позитивних тенденцій, що стимулювали розвиток конкуренції. Зокрема Україна відзначалася стрімким розвитком технологічного сектору, включаючи ІТ-аутсорсинг та розвиток стартапів. Це стимулювало інновації та зміцнювало технологічну основу ринку ІКП. Зростання інвестицій, як внутрішніх, так і зарубіжних, в ІКП сектор України, дозволяло компаніям розвивати нові технології та розширювати свою присутність на ринку. Активна цифрова трансформація в різних секторах економіки стимулювала попит на ІКП та сприяла зростанню конкуренції. Важливе значення в зростанні конкуренції серед компаній відіграло також наявність висококваліфікованих ІТ-спеціалістів та розвиток стартап-екосистеми, яка включала в себе технологічні парки, бізнес-інкубатори, та акселератори, що в свою чергу сприяло зростанню нових інноваційних компаній.

В умовах війни ринок ІКП зазнав значних потрясінь та змін, що значно вплинуло на характер конкурентного середовища на даному ринку. Значні руйнування інфраструктури суттєво вплинули на функціональні можливості операторів різних сфер. Зокрема у сфері телекомунікацій, через руйнування мереж та підстанцій, компанії окрім фінансових збитків понесли втрати у якості надання послуг. В регіонах, що знаходяться поруч із лінією бойового зіткнення, мобільний зв'язок та можливість доступу до мережі інтернет може бути дуже слабким, або бути зовсім відсутнім, в таких умовах мешканці цих регіонів обирають оператора, який може забезпечити мінімальний набір функцій, а не, наприклад, кращий тариф. В той же час, інтернет-провайдери, через атаки на енергетичну інфраструктуру країни, змушені були впроваджувати додаткові технології та розбудовувати системи резервного живлення для того, щоб мати можливість надавати власні послуги. Це значно змінило характер конкуренції в даній сфері, оскільки для користувачів на перший план вийшла можливість доступу до мережі інтернет під час тривалого відключення світла, а не швидкість та стабільність інтернету, як було раніше. Провайдери, які не знайшли рішення втратили значну кількість користувачів.

Важливим викликом, який значно вплинув та буде впливати надалі на конкурентний ландшафт на ринку ІКП є відтік спеціалістів, значна частина з яких покинула країну на початку великої війни, а також левову частку цих спеціалістів було мобілізовано для оборони країни. Відсутність кваліфікованих кадрів значно знизило потенціал вітчизняних компаній, особливо у сфері ІТ-технологій, що вплинуло на якість надання послуг, зменшило інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність багатьох компаній. Скорочення ІТ-сектору має значний негативний вплив на увесь ринок ІКП, оскільки більшість компаній залежать від розробок та нововведень, що продукує дана сфера.

Незважаючи на виклики пов'язані із війною та накопиченими проблемами у довоєнний період, існують передумови, що ринок ІКП займе одне із пріоритетних місць у стратегії повоєнної відбудови та трансформації в Україні. Очікується, що значні інвестиції будуть направлені на відновлення та модернізацію ІКП інфраструктури, що стане фундаментом для розвитку технологічних інновацій. Ключові реформи будуть пов'язані із: розвитком швидкісного інтернету (наприклад за технологією gPON) та мобільного зв'язку; впровадження новітніх технологій, таких як 5G, Інтернет речей (IoT), штучного інтелекту тощо; прискорення цифрової трансформації урядових та комерційних послуг; розвиток професійних навчальних програм для спеціалістів галузі; регуляторні реформи та зміна законодавства для спрощення бюрократичних процедур та залучення іноземних інвесторів в галузь, а також удосконалення антимонопольної політики; підтримка стартапів та інноваційних проєктів з боку держави та максимальне спрощення усіх процедур для їх розвитку та функціонування; стимулювання внутрішнього попиту на інноваційні ІКП послуги; підвищення якості обслуговування та підтримки клієнтів; розширення доступу до ІКП послуг у сільській місцевості та на деокупованих територіях; тісна співпраця з міжнародними технологічними компаніями та організаціями на рівні держави та бізнесу; розширення експортного потенціалу українського ІКП сектору; забезпечення кібербезпеки і захисту даних.

Комплексний підхід до реалізації даних реформ забезпечить відновлення та розвиток конкурентного середовища на ринку ІКП України, створюючи позитивний клімат для зростання вітчизняних компаній та залучення міжнародних технологічних гігантів до розвитку галузі. А також вплине на посилення конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку.

ГЕРАСИМЕНКО А.Г.

Державний торговельно-економічний університет

КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА: ВИКЛИКИ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Війна внесла суттєві корективи у конкурентну диспозицію на українських та світових ринках. Тільки прямі збитки української економіки за півтора роки війни склали близько 100 млрд.дол США. Ці втрати нерівномірно розподілені між регіонами і галузями, руйнуючи конкурентоспроможність одних економічних акторів і посилюючи на контрасті конкурентоспроможність інших, змінюючи структуру ринків і їх конкурентне середовище.

Візьмемо, наприклад, ринок продукції металургії в Україні. До війни на ньому на рівних конкурували Арселор Мітал Кривий Ріг та Метінвест Холдинг. Зі знищенням російськими військами двох потужних металургійних заводів у Маріуполі – Маріупольського металургійного комбінату ім. Ілліча та металургійного заводу «Азовсталь», що належали останньому, змінився суттєво баланс конкурентних сил на внутрішньому ринку.

Не менш потужні структурні зміни спіткали й зовнішні ринки продукції металургії. За даними GMK Center українські металургійні компанії у 2021 році задовольняли 34% європейського попиту на сляби та близько 50% металевих болванок. Сумарна частка

українських і російських металургійних компаній у того року склала 84% європейського ринку металевих напівфабрикатів і 60% глобального ринку чавуну. 2022 рік показав скорочення українського експорту металевих напівфабрикатів до ЄС у 4,4 рази через руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, а також скорочення російського експорту у 6,4 рази через міжнародні санкції. Позиції українських та російських компаній на європейському ринку металевих напівфабрикатів потіснили конкуренти з Індії (+ 35% до експорту 2021 в регіон), Індонезії (+256%), Японії (+218%), Туреччини (+607%). Якщо у 2021 році українські компанії продавали на європейському ринку металевих напівфабрикатів продукції у понад 3 рази більше, ніж їх індійські конкуренти, то у 2022 частка останніх вдвічі перевищила сумарну частку українських постачальників. Структура ринку і конкуренція на ньому зазнала суттєвих змін. Схожими є зміни конкурентної диспозиції на інших ринках.

Крім знищення російською артилерією й ракетами власне виробничих потужностей, суттєвих руйнувань зазнала інфраструктура. Якщо великий український та транснаціональний бізнес здатен до самостійного заміщення її функцій, то знекровлені українські малі та середні підприємства таким потенціалом не володіють. Втрата ефективності економічної інфраструктури для більшості з них означає банкрутство, являючи собою ще одне джерело зміни конкурентної диспозиції на українських ринках, зростання рівня їх ринкової концентрації та підвищення ризиків для конкуренції. А це означає, що у стратегії відбудови державі прийдеться опиратися на менш конкурентний великий бізнес або навіть запроваджувати практику націоналізації пошкоджених активів чи прямих державних інтервенцій. Про досить високу ймовірність такого сценарію розвитку подій свідчить економічна історія. Відновлення економіки Сполученого Королівства після 2 світової війни, економіки США після Великої Депресії значною мірою спиралося на ці інструменти.

А отже, наразі перед Антимонопольним комітетом України стоїть питання – якою має бути конкурентна політика, що дозволить, з одного боку, стимулювати відновлення постраждалої економіки, а з іншого – «не вихлюпнути дитя із водою», повністю нівелювавши свій зміст? Яким має бути ідеальний баланс? Якими інструментами його забезпечити? На який теоретичний базис його покласти?

Теоретичним концептом, на якому, на наш погляд, може базуватися конкурентна політика відновлення економіки є тест суспільного інтересу (public interest test, PИT), що передбачає зважування переваг суспільного інтересу проти шкоди йому, спричиненої певними конкурентними практиками. В Україні, як і в Сполученому королівстві, Німеччині, Новій Зеландії, наразі діє вторинний PИT, що передбачає формальне застосування конкурентного балансування на другому етапі аналізу справ про концентрацію та узгоджені дії – після заборони угоди від АМКУ за тестом суттєвого обмеження конкуренції (1 етап). Коли ми розглядаємо потенційний вплив злиття на зміну (наприклад здешевлення) технології виробництва певного товару, ми можемо витратити півроку для перевірки і зважування відповідних ефектів (1+2 етапи). Коли те ж саме злиття чи узгоджені дії є єдиною можливістю забезпечити постачання товарів першої необхідності на постраждалій від війни території чи відновлення на них нормальної життєдіяльності, робити це слід швидко, без переходу на другий етап процедури. Власне саме це і ми і спостерігаємо у практиці роботи АМКУ, фахівці якого намагаються максимально враховувати позитивні ефекти уже на 1 етапі, балансуючи їх з негативними ефектами обмеження конкуренції у межах власних повноважень, а в разі неможливості прямого балансування – вдаючись до застосування компенсаційних умов (рис.1).



Рис. 1. Динаміка застосуванням АМКУ компенсаційних умов у справах про концентрацію та узгоджені дії суб'єктів господарювання

Аналіз динаміки застосування компенсаційних умов АМКУ протягом 2005-2022 рр., дозволяє констатувати їх статус квазі-автоматичного стабілізатора у конкурентній політиці України. Втім для того, щоб інститут компенсаційних умов діяв ефективно, не породжуючи зловживань, його слід інституціоналізувати. Перший крок до цього уже здійснено доповненням Закону України «Про захист економічної конкуренції» статтею 46¹, що запроваджує механізм врегулювання. Тепер на часі – роз'яснення та рекомендації щодо його застосування.

Іншим важливим напрямком конкурентної політики економічного відновлення є контроль за наданням державної допомоги. Сьогодні процедури контролю державної допомоги поставлені на паузу, втім так буде не завжди. Як поточні, так і очікувані масштаби міжнародної допомоги, яка окрім іншого спрямовується і в реальний сектор економіки через механізми державної допомоги, вимагають активного адвокатування правил надання державної допомоги. Після закінчення режиму воєнного стану про усі випадки державної допомоги треба буде прозвітувати, а державну допомогу, визнану несумісною із конкуренцією – повернути. Тому уже зараз кожен надавач і отримувач державної допомоги має поставити собі питання про відповідність, здобути хоча б елементарні знання про правила, що регламентують надання державної допомоги в Україні, та відкоригувати відповідні програми державної підтримки, привівши їх у відповідність до встановлених вимог. АМКУ ж варто розгорнути і очолити кампанію по адвокатуванню.

Зазначені вище два напрямки реформування конкурентної політики не вичерпують відповідної потреби (слід також говорити про інституційне проектування конкурентного середовища, формування правил конкуренції на цифрових ринках, динаміка розвитку яких додатково прискорилося руйнуванням об'єктів реальної економіки, і т.д.), втім вони визначають вектори першочергових реформ.

ГОДИШ Я.О.
Національний університет «Львівська політехніка»

ЕВОЛЮЦІЯ РЕФОРМУВАННЯ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ

Першим кроком на шляху реформування медичної сфери України стала розробка Концепції розвитку охорони здоров'я населення України, яка мала на меті поетапно реформувати медичну галузь, домогтися оптимізації фінансових витрат, зробити вітчизняну медицину ефективною, а не дотаційною. Згідно з планом впровадження Концепції,

першочергово зміни мали стосуватися переліку медичних хвороб, штатних нормативів лікувально-профілактичних установ, показників завантаженості лікарняних ліжок, тривалості госпіталізації, створення денних стаціонарів. Фактично перший етап реформування медичної галузі, який умовно тривав протягом 1991–2000 рр., мав на меті не допустити розвалу існуючої системи охорони здоров'я і зберегти мінімальний рівень соціальних гарантій для забезпечення населення медичною допомогою.

Наступним етапом реформування медичної галузі були 2000–2010 рр., коли в державі назріла потреба у реформуванні галузі; тоді були визначені її основні напрями та механізми. До розробки реформ залучили міжнародних експертів та вітчизняних фахівців у сфері охорони здоров'я, однак вважати, що до 2010 року відбувалося повномасштабне реформування галузі, не можна.

Лише з початком третього етапу у 2013 році у деяких регіонах України стартували пілотні проекти з реформування, це був складний період розробки документації, апробації, громадських слухань. З 2014 року розпочалася підготовка до реформування галузі.

У 2015 році був ратифікований Указ Президента України № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна — 2020», відповідно до якої створено Національну стратегію реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 рр., яка встановлює цілі відповідно до Стратегії сталого розвитку. Також було прийнято Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», де законодавчо закріплено перехід України до європейських стандартів медичної допомоги. Прийняття такого закону вперше законодавчо закріпило цільове фінансування охорони здоров'я з державного бюджету у вигляді медичної субвенції, а також можливість одночасного фінансування закладів охорони здоров'я з державного та/або місцевих бюджетів. Зміни також торкнулися штатного забезпечення лікарень. Тепер кількість медичних працівників у закладі охорони здоров'я не залежала від розміру ліжкового фонду.

Четвертий етап реформування системи охорони здоров'я 2015-2017 рр. — це докорінна зміна принципів фінансування медичної галузі, від інфраструктурного до фінансування за результатами, зменшення впливу адміністративних методів та збільшення гнучкості управління. За цей період здійснено такі важливі кроки з реформування галузі, як: встановлення пріоритетних медичних послуг та переспрямування на них державних коштів; першочергове фінансування лікарень, де надається якісна та своєчасна медична допомога.

Правовою основою цього періоду послужила Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я, введена в дію розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. № 1013-р, згідно з якою відбувався перехід системи охорони здоров'я України до фінансування на основі моделі обов'язкового державного медичного страхування громадян. Для переходу було використані кошти з державного бюджету 2016 року, а результатом стало впровадження державного гарантованого пакету медичної допомоги, створення єдиного національного замовника медичних послуг, автономія постачальників медичної допомоги, нові методи оплати та нова система управління якістю послуг.

Основною проблемою для країни у цей період було встановити конкурентні ціни на лікарські засоби та медичні вироби. На той час закупівельні ціни Міністерства охорони здоров'я (МОЗ) України на лікарські засоби за окремими напрямками (наприклад, доросла та дитяча онкологія) були завищені на 30–50 %. Для подолання цього було створено незалежну закупівельну структуру - державне підприємство «Медичні закупівлі України», до закупівель залучено міжнародні організації, вивчено та встановлено ціни на препарати у сусідніх з Україною державах (Республіка Польща, Словачька, Чеська та Латвійська Республіки), які вже пройшли всі етапи реформування та досягли світових стандартів.

У квітні 2017 в Україні стартувала програма «Доступні ліки», суть якої полягала у наданні пацієнтам з певними хворобами ліків безоплатно або за невелику доплату. До переліку хворих, які мають право скористатися цією програмою потрапили пацієнти з серцево-судинними захворюваннями, бронхіальною астмою, діабетом II типу.

З січня 2018 року по 2020 рік розпочався наступний етап реформ галузі, який став, на нашу думку, найважливішим.

По-перше, почалася реформа самих медичних закладів. У березні 2018 року було створено та зареєстровано як юридичну особу публічного права центральний орган виконавчої влади — Національну службу здоров'я країни (НСЗУ), який став єдиним закупівельником. Основними її завданнями є:

- реалізація державної політики та внесення пропозицій про вдосконалення державної політики в сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій;

- виконання функцій замовника медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій.

По-друге, кожен громадянин України отримав можливість підписати договір (декларацію) з тим лікарем первинної медичної допомоги, якому він довіряє, незалежно від свого місця реєстрації, що докорінно змінило існуючий територіальний принцип надання медичної допомоги населенню.

Визначено перелік медичних послуг, які кожен громадянин України з 01.07.2018 р. може отримати безоплатно на первинному рівні медичної допомоги. Станом на лютий 2022 р. НСЗУ уклала 2563 договори із закладами, які надають первинну медичну допомогу. Загальна сума за договорами — понад 25,2 млрд грн. і їх кількість постійно збільшується.

У рамках цього етапу відбувся перехід від утримання мережі медичних закладів до стратегічної закупівлі медичних послуг на договірних засадах; автономізація постачальників медичної допомоги з набуттям більшістю з них статусу некомерційних медичних підприємств.

По-третє, невід'ємним елементом трансформації медичної галузі є формування державної політики щодо розвитку електронної охорони здоров'я в Україні та доступних цифрових медичних послуг. Зокрема, затверджено низку нормативно-правових актів для реалізації концепції розвитку електронної охорони здоров'я, схваленої у 2020 році. Проте, ще до схвалення концепції, було створено електронну систему охорони здоров'я e-Health (ЕСОЗ) — сукупність інформаційно-телекомунікаційних сервісів для лікарів, пацієнтів і державних органів.

По-четверте, відбулася зміна принципів оплати праці лікарів первинної ланки після підписання пацієнтами декларацій з ними. Не секрет, що оплата праці лікарів в Україні була однією з найнижчих у державному секторі, оскільки зарплати були прив'язані до тарифної сітки. Ситуація стала змінюватися із запровадженням у медичних закладах принципу «гроші ходять за пацієнтом», коли лікар і відповідно, його медичний заклад, отримують гроші за реально надану послугу, що стимулює конкуренцію між лікарями та суттєво відобразилося на якості консультацій, скерувань та привело до вражаючих результатів у первинній ланці. Згідно з офіційними даними, понад 30 млн українців підписали декларації з сімейними лікарями, а мінімальна зарплата сімейного лікаря становить 17–18 тис. грн..

ГОЛОВЧУК Ю.О., ШАПОВАЛОВА А.А.
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Основною тенденцією в маркетингових комунікаціях останніх років стала безумовна діджиталізація. Це означає, що багато маркетингових ініціатив перемістилися в онлайн-простір, змінилося співвідношення бюджетів між онлайн і офлайн-маркетингом, з'явилися категорії

товарів і послуг, в яких цифрові маркетингові комунікації замінили інші канали та методи комунікації.

Цифровий маркетинг охоплює широкий спектр технологій, засобів, методик та інструментів, що використовуються для продажу та обслуговування клієнтів. Він забезпечує безперервну та якісну комунікацію між рекламодавцями та клієнтами, аналізує дані та поведінку користувачів, надає ефективні комунікації, що привертають увагу аудиторії, та персоналізує пропозиції для збільшення впливу маркетингових інструментів на цільову аудиторію.

У багатьох країнах світу діджиталізація призвела до широкого використання цифрових технологій не лише бізнесом, а й людьми з різних сфер життя. Це стосується і використання сучасного обладнання. В умовах конкуренції між компаніями позитивний розвиток маркетингового сектору передбачає використання інноваційних цифрових систем для покращення комунікації між компаніями та потенційними клієнтами як офлайн, так і онлайн у довгостроковій перспективі. У процесі діджиталізації маркетингу організації використовують різні інноваційні цифрові інструменти для підвищення ефективності своєї діяльності та отримання конкурентних переваг на ринку. З огляду на постійне включення інноваційних цифрових систем у клієнтоорієнтовані бізнес-моделі підприємств, провідним маркетологам необхідно постійно шукати оптимальні шляхи просування бренду в цифровому середовищі.

Новітні технології в інформаційно-комунікаційному секторі відкривають нові можливості та перспективи для споживачів і бізнесу, підвищуючи їхню мобільність та цифрову чутливість. Ці аспекти мають особливе значення для просування онлайн-маркетингу. Крім того, важливим наслідком використання інструментів і технологій онлайн-маркетингу є підвищення рівня маркетингової компетенції компанії. Під колективною маркетинговою компетенцією розуміють колективні знання і навички всіх співробітників у сфері маркетингу та індивідуальні компетенції маркетологів, які виникають у процесі комунікації зі споживачами, партнерами, стейкхолдерами, колегами і конкурентами [1, с. 126-149; 2, с. 32-38].

Комунікаційна компетентність означає здатність взаємодіяти та спілкуватися в цифровому середовищі, бути частиною спільноти або мережі та використовувати цифрові інструменти для співпраці та обміну ресурсами. Це включає використання електронної пошти, голосових і відеодзвінків, обмін повідомленнями через такі платформи, як Viber, Skype, Messenger і WhatsApp, участь у соціальних мережах, публікацію та обмін повідомленнями у Facebook, Twitter та Instagram. Публічне голосування та онлайн-голосування з соціальних і політичних питань.

Отже, у сучасних економічних умовах маркетингові комунікації в Інтернеті набувають все більшого значення. Існує три основні шляхи підвищення їхньої ефективності.

По-перше, важливо покращити якість комунікаційного повідомлення в Інтернеті та спосіб, у який воно потрапляє до цільового споживача.

По-друге, вдосконалення відділів, які забезпечують завершення угоди купівлі-продажу, таких як доставка, повернення, оплата та управління ризиками.

По-третє, слід звернути увагу на підвищення цифрової грамотності кінцевих споживачів, кращу обізнаність щодо комунікаційних повідомлень та активнішу участь в онлайн-маркетингових комунікаціях.

За даними досліджень, цифровий маркетинг в Україні має значний потенціал для розвитку та вдосконалення. Розглянемо перспективи розвитку інструментів цифрового маркетингу в Україні. Соціальні мережі залишаються важливим каналом комунікації з аудиторією.

Перспективи розвитку включають використання нових функцій та можливостей платформ, а також більш ефективну персоналізацію змісту. Інструменти автоматизації дозволяють ефективно керувати кампаніями, підвищуючи ефективність маркетингових зусиль та взаємодіючи з клієнтами відповідно до їхніх потреб. Відео зберігає популярність серед аудиторії. Розширення використання відео-контенту в маркетингових кампаніях та стрімах може бути важливим напрямком розвитку. Розвиток інструментів для збору та аналізу даних

дозволить більш точно визначати ефективність маркетингових стратегій та адаптувати їх до потреб аудиторії [3; 4, с. 40-43].

Автоматизація процесів та персоналізація комунікації можуть бути покращені завдяки використанню технологій штучного інтелекту. Інноваційні та ефективні інструменти цифрового маркетингу в Україні мають потенціал підвищити конкурентоспроможність бізнесу та покращити спілкування з аудиторією.

Проте у розвитку цифрового маркетингу в Україні існують проблеми, які можуть впливати на ефективність його використання. Недостатня освіченість та кваліфікація фахівців – брак кваліфікованих кадрів, які б добре розуміли принципи та інструменти цифрового маркетингу, може стати перешкодою у впровадженні сучасних стратегій. Не всі компанії можуть дозволити собі великі витрати на цифровий маркетинг та використання спеціалізованих інструментів.

Деякі компанії можуть мати обмежені можливості використання сучасних цифрових технологій та інструментів через відсутність потрібної технічної бази. Україна має різноманітну аудиторію з різними попередніми уподобаннями та звичками. Створення ефективних кампаній, які б задовольняли потреби різних груп споживачів, може бути складним завданням. У сфері цифрового маркетингу може бути відсутня чітка регламентація та стандарти, що може призвести до непорозумінь та конфліктів [3; 5]

Отже, для подолання цих проблем важливо розвивати систему навчання та підвищення кваліфікації фахівців, сприяти доступності технологій та підтримувати створення чітких стандартів у сфері цифрового маркетингу в Україні.

1. Стадник В.В., Гризовська Л.О., Головчук Ю.О. Менеджмент і маркетинг туризму: навчальний посібник. Хмельницький: ХНУ, 2020. 355 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?lang=en&id=26579>
2. Stadnyk V., Krasovska G., Holovchuk Y. Marketing dominant in models of entrepreneurial structures innovative potential development for competitive business strategy realization. Modeling the development of the economic systems. 2021/6/25. 1. P. 30-41. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/13>
3. Stadnyk V., Krasovska G., Pchelianska G., Holovchuk Y. Determinants of «green entrepreneurship» competitive strategies implementation in the agro-industrial sector of Ukraine. Earth and Environmental Science: 8th International Scientific Conference on Sustainability in Energy and Environmental Science. 21-22 October 2020, Ivano-Frankivsk. 2021. Vol. 628. No. 1. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/628/1/012032/pdf>
4. Stadnyk V.V., Holovchuk Y.O. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. International Journal of Economics and Society. 2017. Vol. 2. Iss. 9. P. 39–45. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/6597>
5. Графська О., Головчук Ю., Гарасимчук Н. Стратегічні пріоритети розвитку регіональної економіки в умовах кризи Економіка та суспільство. 43. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-37>

ГРИНІВ Н.Т., ГАПАК К.В.

Національний університет «Львівська політехніка»

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

Національна безпека України стала невід’ємною частиною її історії та сучасності, що визначає складну реальність країни. Формуючи суверенітет, Україна прагнула створити колективну ідентичність, що ґрунтувалася на спротиві імперським загрозам. Національна безпека України була багатогранною, охоплювала військову оборону, захист громадян, інфраструктуру та ресурси, а також соціальну, економічну та інформаційну безпеки.

Російська окупація Криму та бойові дії на сході країни створили унікальні виклики для національної безпеки. Одним з ключових аспектів стала територіальна цілісність. Україна, в

силу агресії, втратила частину свого територіального простору, але змогла зберегти рішучість відстоювати свої права та території. Військова діяльність та потреби армії у зброї та техніці стали головними аспектами національної безпеки.

У воєнний час національна безпека України забезпечується Збройними силами України та їхніми союзниками. Збройні сили України героїчно захищають Україну від російської агресії, але вони потребують подальшого розвитку та оснащення сучасним озброєнням та військовою технікою. Крім того, у воєнний час національна безпека України забезпечується за рахунок мобілізації економічних ресурсів, а також міжнародної допомоги, яку отримує Україна і яка дозволяє їй продовжувати боротьбу проти російської агресії.

Воєнна агресія супроводжується широкомасштабною інформаційною війною. Дезінформація та пропаганда є інструментами, які використовуються для впливу на громадську думку та міжнародні відносини. Важливо звернути увагу, що для забезпечення національної безпеки важливим рішенням є повна заборона на території України діяльності московського патріархату та його ліквідація, оскільки це також є вагомим складовою пропаганди.

Після закінчення війни Україна має розпочати відновлення своєї національної безпеки. Для цього необхідно зміцнити всі аспекти національної безпеки, зокрема військовий, економічний, політичний, соціальний, інформаційний та екологічний.

Соціальна безпека громадян є пріоритетом у поствоєнний період. Програми психологічної реабілітації для ветеранів, допомога дітям та сім'ям, які постраждали від конфлікту, є необхідними для відновлення стабільності в суспільстві. Військова безпека України має бути забезпечена шляхом подальшого розвитку Збройних сил України, підвищення їхньої боєздатності та оснащення сучасним озброєнням та військовою технікою. Щодо економічної безпеки України, то вона має бути забезпечена шляхом відновлення економіки, розвитку промисловості та сільського господарства та залучення інвестицій.

Говорячи про політичну безпеку України, потрібно забезпечити стабільність політичної системи, розвиток громадянського суспільства та зміцнення міжнародного співробітництва. Інформаційна безпека України має бути забезпечена шляхом розвитку національної інформаційної інфраструктури та підвищення рівня інформаційної грамотності населення. Екологічна безпека України має бути забезпечена шляхом відновлення екологічної ситуації в країні та розвитку екологічного законодавства.

Також повинно відбутися посилення кордону та підвищення рівня підготовки прикордонних військ. Співробітництво з міжнародними організаціями має бути спрямоване на зміцнення безпеки України та відновлення країни. Україна має продовжувати співпрацювати з НАТО, Європейським Союзом та іншими міжнародними організаціями.

Зміцнення національної безпеки України є складним завданням, яке потребує комплексного підходу. Важливо зміцнити всі аспекти національної безпеки, щоб забезпечити стійкість України та її подальший розвиток.

ГРИНЬКЕВИЧ О. С., МАЛИНИЧ Р.С.

Львівський національний університет імені Івана Франка

КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РИНКУ ПРАЦІ ІТ ІНДУСТРІЇ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ І ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

Конкурентне середовище ринку праці ІТ-індустрії, попит і пропозиція робочої сили у цьому сегменті ринку тісно корелюють зі станом і динамікою економічних показників ІТ-послуг. До початку повномасштабної війни ІТ-галузь стрімко розвивалась шляхом залучення більшої кількості працівників через зростання обсягів іноземних замовлень, у тому числі, внаслідок стрімкої діджиталізації в період Covid-19. До війни були оптимістичні прогнози

росту галузі. За перший рік повномасштабної війни ІТ виявилась єдиною сферою, що зберігала позитивну динаміку економічних показників. За даними НБУ та ІТ Ukraine Association українська ІТ-індустрія «закрила» 2022 рік із рекордним показником експорту (\$7,34 млрд) за період 1991-2022 рр.[1]. На цю галузь припадало у 2022 р. майже половина всього експорту послуг на фоні загального зменшення експорту України.

З початком російської військової агресії іноземні замовники менше почали обирати послуги вітчизняних ІТ-компаній, зважаючи на чинник зростання ризиків зменшення надійності постачання послуг з України, спроможності ведення міжнародного бізнесу. Крім того, чинником зменшення замовлень глобального характеру є рецесія ринку та сповільнення темпів цифровізації після завершення глобальної пандемії. Як наслідок, у першому півріччі 2023 року обсяг українського ІТ-експорту зменшився на 9,3% порівняно з аналогічним періодом минулого року і склав \$3,38 млрд (рис. 1).

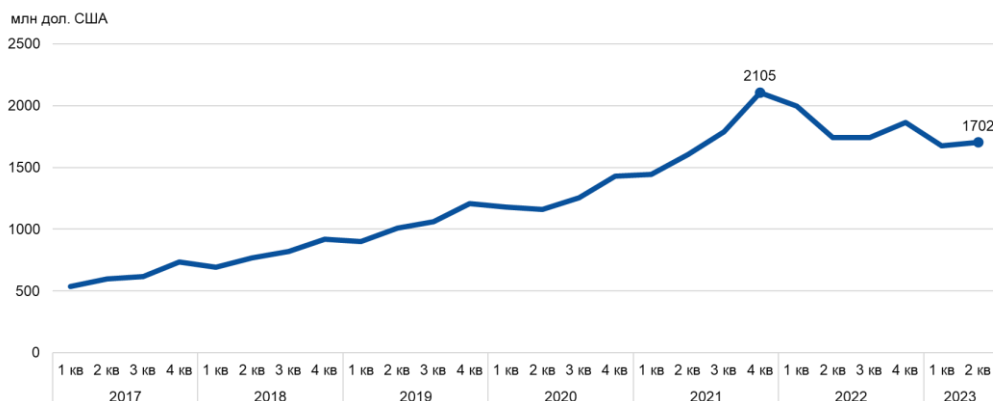


Рис.1. Динаміка експорту ІТ-послуг України за кварталами 2017-2023 років

Джерело: [2]

Виконавчий директор ІТ Ukraine Association Васюк К. зауважує, що «ІТ-індустрія зберегла експертизу та кадри в Україні, але цього недостатньо, щоб зберегти конкурентні переваги і на глобальному ринку» [2] Важливою особливістю ІТ-індустрії України в часі війни експерт називає активні інвестиції в нові розробки у сфері defense tech та кібербезпеки. Керівниця команди досліджень Львівського ІТ-кластера Ярина Возняк звертає увагу на те, що збільшити глобальну присутність українських ІТ-компаній могло б «впорядкування механізму короткострокових відряджень за кордон для чоловіків, які займають ключові позиції у компанії». Це сприяло б розширенню можливостей для залучення нових клієнтів, укладання нових контрактів, організації road shows тощо. Схожі міркування щодо шляхів вирішення проблеми глобальної конкурентоспроможності української ІТ-індустрії, збереження її інтелектуального капіталу висловила директорка Харківського ІТ-кластера Ольга Шаповал.

З початку повномасштабної війни ринок праці ІТ відчув значні зміни внаслідок міжрегіональної міграції. Проте у 2023 р. значна кількість айтивців почали повертатися у регіони свого постійного проживання, а конкуренція на ринку праці суттєво зросла. В опитуванні, яке проведено у вересні-жовтні 2023 р., 25% зазначили, що за останні 12 місяців їх звільнили чи не продовжили контракт. Загалом 47% айтивців пішли з роботи чи проекту з вересня 2022 р. по вересень 2023 р.[5].

З початку війни на ринку праці спостерігають особливе явище [3]: «в англійськом сегменті LinkedIn можна було побачити чимало заголовків зі словосполученням «quiet quitting» («тихе звільнення»). Дедалі більше працівників, виконуючи свою роботу, роблять це на мінімально достатньому рівні, проте і не йдуть з компанії. Утім, це наштовхнуло деякі організації на думку: чому б не використати потенціал зворотного явища — «тихого наймання»? Консалтингова компанія Gartner вважає, що це один із найважливіших трендів 2023 року.

У серпні вперше з початку 2023 р. кількість вакансій на ринку ІТ почала зростати, особливо з умовами дистанційної зайнятості. Разом з кількістю пропозицій зростає кількість відгуків у розрахунку на одну вакансію, що вказує на підвищення рівня конкуренції у сегменті ІТ-ринку праці. Як зазначено в [6] ІТ-ринок праці стає ринком роботодавця, а пропозиція кандидатів відчутно перевищує попит (рис. 2).

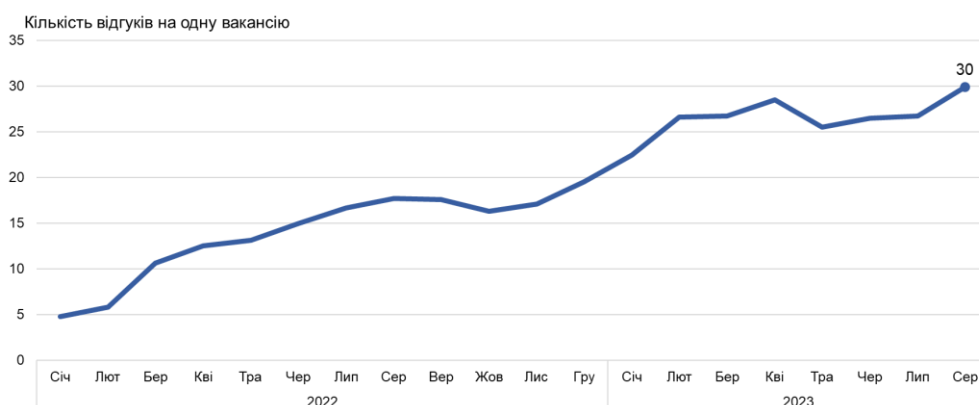


Рис. 2. Середня кількість відгуків на одну вакансію в ІТ-сегменті ринку праці на jobs.dou.ua з січня 2022 по серпень 2023

Джерело: [4]

Навантаження на одне робоче місце у сегменті ІТ-ринку праці залежить від досвіду кандидата, типу вакансій (технічна чи нетехнічна), а також від мови програмування для технічних кандидатів. Важливе значення має також ринкова кон'юнктура, зазвичай восени, з початком нового бізнес-циклу, попит на фахівців зростає.

Отже, у умовах російської військової агресії конкурентне середовище ринку праці ІТ-індустрії характеризується помітним зменшенням вакансій внаслідок зниження обсягів іноземних замовлень, активними процесами міжрегіональної та професійної мобільності, структурними змінами у робочих місцях у зв'язку зі зростанням інвестицій в оборонний сектор.

1. Експорт ІТ-послуг знизився на 16%. URL: <https://dou.ua/lenta/news/exports-of-it-in-2023>.
2. Йдемо на спад. DOU проаналізував дані Нацбанку щодо ІТ-експорту. URL: https://dou.ua/lenta/news/it-export-second-quarter-2023/?from=similar_posts.
3. Тренди в управлінні талантами у 2023 році. Києво-Могилянська бізнес-школа. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/trendy-v-upravlinni-talantamy-u-2023-roczj>.
4. Ринок праці під час війни. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-job-market-october-2023>.
5. Іполімова І. Результати опитування про пошуки роботи. URL: https://dou.ua/lenta/articles/job-survey-results-2023-part-2/?from=similar_posts.
6. Яценко Л. Ринок праці ІТ-сектору в умовах війни: реалії та перспективи. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentarij-ekspertiv/rynok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viyny-realiyi-ta-perpektyvy>.

ГРИЩЕНКО О.О., ЧЕРВЯКОВА К.Д., ТРЕЦОВ М.М.
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ

Сьогодні, постійні зміни у світі стали нормою, тому інновації стають ключовим чинником для розвитку та підвищення конкурентоспроможності країн. Україна зараз зіштовхується з викликами глобалізації, технологічних змін та стрімкого розвитку світового ринку. Забезпечення стабільного економічного середовища та сприяти його зростанню, підвищення

життєвого рівня населення вимагає постійного пошуку нових підходів та вдосконалення старих, впровадження гучких передових технологій.

Інновації у світі постійного розвитку виступають каталізатором у розвитку різних секторів економіки, стимулюючи створення нових продуктів, послуг та ефективних шляхів вирішення актуальних проблем суспільства. Інноваційний потенціал країни визначається у її здатності адаптуватися та впроваджувати нововведення у всіх сферах діяльності, починаючи від наукової сфери закінчуючи виробництвом та маркетингом.

На нашу думку, в цьому контексті Україна має великий потенціал для розвитку інноваційного середовища, враховуючи її високий рівень технічних знань та обізнаних фахівців. Але, для досягнення конкурентоспроможності на міжнародному рівні, країні потрібно залучити та активізувати підтримку нових стартапів, наукових досліджень та впровадження передових технологій у виробництво.

Головними факторами, які обумовлюють динаміку інноваційних процесів, насамперед, є наступні:

- науково-технічний прогрес, що знаходить втілення у формуванні та розвитку виробничо-технологічної основи підприємства;
- ринкові можливості підвищення конкурентоспроможності, використання яких надає суб'єктам господарювання доступ до конкурентних переваг над іншими учасниками ринку.

Інновації є важливим інструментом підприємця у створенні й підтриманні конкурентного потенціалу бізнесу. Саме інновації визначають конкурентні переваги в ринковій боротьбі, реалізація яких дозволяє активно брати участь у формуванні світової економічної системи завдяки досягненню інноваційної конкурентоспроможності на національному рівні. Вони є також істотними для побудови та результативності бізнес-моделей. Враховуючи вплив і способи створення конкурентної переваги, важливим є виділення двох головних видів інновацій:

- зростаючі інновації (incremental innovation): це інновації з характером удосконалення продуктів і технологій; вводяться найчастіше систематично, уможливаючи поступове зростання чи також підтримування конкурентоспроможності. Їх можна трактувати як чинник, який послідовно, лінійно впливає на зростання конкурентоспроможності.

- радикальні інновації (radical innovation): цей вид інновації створює не тільки нові технології та продукти, але також нові концепції бізнесу; їхній стрибкоподібний, загалом революційний характер викликає те, що вони забезпечують часто порівняно тривалу конкурентну перевагу, створюючи нові умови конкуренції.

Для досягнення більш вищого рівня конкурентоспроможності країни є наступні чинники:

- опанування нових знань в певній сфері;
- посилення конкуренції на внутрішньому ринку;
- створення конкурентних переваг шляхом використання інновацій, а також їх утримання шляхом оновлення вже існуючих інновацій;
- створення сприятливого середовища з метою стимулювання розвитку передових галузей.

Отже, інновації відіграють значну роль в економічному зростанні будь-якої країни, які так чи інакше впливають на підвищення продуктивності праці, ефективність вкладеного капіталу та конкурентоспроможність. Через останні події в Україні, її конкурентоспроможність національної економіки значно знизилася. Тому що країна має економічну нестабільність, несприятливий інвестиційний клімат тощо. Проте для підвищення конкурентоспроможності нашої держави необхідно відновити мир та державний контроль над східними регіонами України та Криму.

ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ЕКОНОМІКИ В ВОЄННИЙ ПЕРІОД З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

Сучасний економічний розвиток під впливом процесів глобалізації, інтернаціоналізації, інформатизації створює умови, які спонукають до необхідності інтеграції країни в відкриту економіку, і чим важливіше місце вона займає, чим більшу роль відіграє в світогосподарських процесах, тим більш конкурентоспроможною є її економіка. Визначальним чинником конкурентоспроможності національної економіки є наявність умов для формування стійких конкурентних позицій національних підприємств. Отже, політика підвищення конкурентоспроможності національної економіки полягає в забезпеченні, насамперед всередині країни, реального конкурентного середовища.

Як свідчить світовий досвід, стратегічна позиція країни у міжнародному поділі праці, конкурентоспроможність національної економіки забезпечуються лише через адаптацію технологічної структури національної економіки до вимог світового і внутрішнього ринків, яка передбачає активну реалізацію інноваційно-промислової політики, орієнтовану на здобуття нових знань, розробку нових технологічних рішень, комерціалізацію інновацій та технологічну реструктуризацію всієї економіки. Досягнення цього стане можливим лише шляхом подолання технологічного відставання системи виробництва, реальної реалізації інноваційної моделі розвитку національної економіки і зміцнення динамічної конкурентоспроможності України.

Повномасштабне вторгнення росії принесло українській економіці суттєвих втрат. Близько 30 % підприємств повністю зупинили діяльність, 45 % — скоротили виробництво. Порушення логістики та руйнування виробничих потужностей призвели до скорочення імпорту в країну на 65 % протягом першого місяця вторгнення у 2022 році та скорочення експорту на 54 % за цей період.

Аналізуючи міжнародний досвід країн під час Першої та Другої світових війн (період переважання військових видатків і військового виробництва у структурі економіки), можна відмітити наступне: обсяги військового виробництва в загальній структурі промисловості наприкінці 1918 року сягали: 75 % — у Франції; 65 % — у Великій Британії; 40 % — у США. Відбувалось масове виготовлення нових видів техніки. У Великій Британії активно використовували ресурси колоній; в період Другої світової війни основне військово виробництво було сконцентровано на виготовленні засобів ведення війни — техніці, пальному, боєприпасам. Запроваджено державне регулювання економіки, особливо в нацистській Німеччині. В США відбулось зростання всіх галузей економіки, що пояснюється територіальною незадіяністю у військових діях, унормування цін на продовольчі товари та стримання інфляції. Безробіття впало до 2 % у зв'язку з значною кількістю нових робочих місць, пов'язаних із військовим виробництвом. Для Великої Британії було введено контроль валютних операцій. Британський уряд використовував золоті та доларові резерви для оплати боєприпасів, нафти, сировини та обладнання, переважно зі США. В результаті комплексних заходів у Великій Британії валовий внутрішній продукт у 1941 році зріс на 21%.

Забезпечити конкурентоспроможність національної економіки під час війни випробування для України на сучасному етапі. У 2022 році ВВП України впав на третину, зросли показники інфляції, впали реальні доходи населення. У 2023 році Україна повернулася до зростання реального валового внутрішнього продукту, відбулось відновлення логістичних та виробничих ланцюжків. ВВП країни у другому кварталі порівняно з другим кварталом минулого року збільшився на понад 20%.

Важливим завданням держави є підвищення спроможності українських підприємців, у тому числі в питаннях доступу до фінансів, пошуку нових ринків збуту. Прикладом підтримки є урядова програма “Доступні кредити 5-7-9%” (лютий 2020 року), коли бізнес отримав 70 тисяч кредитів на 225,4 млрд грн. А у 2023 році підприємцям вже надали 17,2 тисячі кредитів на 58,3 млрд грн. Надзвичайно помічною для відновлення ділової активності, збереження виробництва і трудових колективів, створення нових робочих місць – особливо у перші місяці воєнної невизначеності – стала й урядова програма релокації бізнесу в більш безпечні регіони. В її межах на захід країни переміщено понад 800 підприємств[1].

Цифровізація під час війни набуває особливого значення. Прикладом є програми «Ворог», реєстрація пошкодженого майна, «Оселя», «Робота» та багато інших.

В Україні проведено також комплекс заходів на підтримку бізнесу в запровадженні податкових пільг, а саме відтермінування на час воєнного стану строків сплати податків для підприємств, які неспроможні їх заплатити; фізичних осіб – підприємців (ФОПи) першої та другої груп звільнено сплати від єдиного соціального внеску (ЄСВ); підприємства та ФОПи третьої групи звільнено від сплати ЄСВ за найманих працівників, які призвані до лав Збройних сил України та батальйонів територіальної оборони. звільнення від сплати податку на землю та орендної плати за землю державної та комунальної власності на всіх територіях, де ведуться бойові дії; скасування акцизів на пальне за зниження ПДВ (7 % замість попередніх 20 %); зняття податку на доходи фізичних осіб із благодійної допомоги, яка надається учасникам бойових дій та жителям територій з бойовими діями[2].

Для подолання наслідків російського вторгнення в Україну запроваджено низку спеціальних заходів: фінансові виплати працівникам, які втратили роботу внаслідок бойових дій; компенсація за пошкоджене або зруйноване майно; запровадження контролю за цінами на соціальні товари, пальне та лікарські засоби; програма евакуації підприємств із зони бойових дій на Захід України; випуск облігацій внутрішньої державної позики; скасування відповідальності за несвоєчасну оплату кредитів. Для акумулювання фінансового ресурсу введено заборону на експорт товарів. Також призупинено експорт соціально значимих товарів — м'яса, жита, вівса, гречки, цукру, проса, солі.

1. Економіка України під час війни. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4 2. Національний інститут стратегічних досліджень. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (лютий 2023). URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4862>

ГУМЕНЮК В.В., ГРИВНАК Б.Л.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ФОРМУВАННЯ ПРАВОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦІВ З МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Актуальність дослідження міжнародного правового регулювання готельно-туристичного бізнесу визначається різними передумовами, зокрема: потенціалом відновлення міжнародних подорожей у світі, потребою в стандартизації прав та обов'язків різних учасників правовідносин в міжнародному туризмі та сфері послуг гостинності. Зростання обсягів транскордонних подорожей у світі, підкреслює необхідність співпраці та встановлення єдиної системи стандартів для гарантування безпеки, якості й сервісу в країнах-сусідах, що розвивають дружнє партнерство, культурний обмін і туризм. Важливість правового регулювання стає необхідністю в контексті розвитку цифрових технологій та інновацій у готельно-туристичній сфері, що вимагає визначення правових норм гарантування електронних транзакцій, захисту конфіденційної інформації тощо.

Формування правових компетентностей фахівців з міжнародного готельно-туристичного бізнесу є важливою складовою їхньої професійної підготовки. Останні наукові дослідження О. Кравчука та Ю. Уманціва [1] надають важливе теоретичне підґрунтя цьому процесу. Компетентнісна парадигма підготовки фахівців за освітньо-професійною програмою «Міжнародний готельно-туристичний бізнес» в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу передбачає формування екологічних [2] та правових компетентностей. З урахуванням чинного стандарту вищої освіти [3] розглянемо матрицю компетентностей-програмних результатів з міжнародного правового регулювання готельно-туристичного бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця компетентностей-програмних результатів з міжнародного правового регулювання готельно-туристичного бізнесу

Компетентності	Програмні результати
Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.	Знати, розуміти і вміти використовувати на практиці основні положення туристичного законодавства, національних і міжнародних стандартів з обслуговування туристів.
Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.	Діяти відповідно до принципів соціальної відповідальності та громадянської свідомості.
Прагнення до збереження навколишнього середовища.	Встановлювати зв'язки з експертами туристичної та інших галузей
Здатність діяти у правовому полі, керуватися нормами законодавства.	Приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати своєї професійної діяльності.
Розробляти рекомендації для державних органів влади та органів місцевого самоврядування щодо підвищення ефективності функціонування курортно-туристичної сфери.	Аналізувати світову кон'юнктуру ринку туристичних послуг, забезпечувати основні бізнес-процеси, проводити дослідження ринку, розробляти рекомендації щодо підвищення ефективності державного регулювання туризму і курортів.

Наведені в таблиці 1 компетентності та програмні результати навчання є взаємозалежними елементами компетентнісної парадигми, формуючи інтегрований комплексний підхід з правового регулювання до професійної підготовки бакалаврів за освітньою програмою «Міжнародний готельно-туристичний бізнес».

Формування правових компетентностей фахівців з міжнародного готельно-туристичного бізнесу є важливим аспектом їхньої професійної підготовки. Професійна підготовка фахівців за освітньою програмою «Міжнародний готельно-туристичний бізнес» включає систематичне ознайомлення здобувачів з актуальними правовими нормами, які регулюють діяльність готельно-туристичного бізнесу на міжнародному рівні. Однією з ключових складових практичної підготовки є розуміння міжнародних правових конвенцій та угод, які регулюють туристичний бізнес і роботу готельних підприємств.

Фахівці з міжнародного готельно-туристичного бізнесу повинні мати не лише ґрунтовні знання щодо прав та обов'язків учасників туристичного процесу, а також вміти адаптувати свою професійну діяльність до міжнародних стандартів і вимог, володіти міжнародною термінологією.

Відповідно до резолюції Міжнародного курортно-рекреаційного форуму (Трускавець, 29-30-червня 2023 р.), Івано-Франківському національному технічному університету нафти і газу делеговано здійснити напрацювання щодо міжнародної термінології з курортно-рекреаційної

діяльності, що узгоджується з нормами європейських стандартів з метою належної комунікації та співпраці з потенційними стейкхолдерами країн ЄС; здійснити апробацію термінології в освітньому процесі із залученням профільних фахівців вищої кваліфікації, здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Міжнародний готельно-туристичний бізнес» [4].

У процесі навчання важливо акцентувати увагу на практичних аспектах застосування правових норм у реальних ситуаціях, що виникають в готельно-туристичному бізнесі. Це допомагає студентам розвивати не лише теоретичні знання, а й навички вирішення конкретних правових питань, які можуть виникнути в їхній професійній діяльності. Також важливо враховувати зміни в законодавстві та практиці регулювання міжнародного готельно-туристичного бізнесу і забезпечувати постійне оновлення знань студентів у цьому напрямку.

Аналіз практичних ситуацій з бізнесу, кейс-стаді, отриманий досвід під час проходження виробничої практики сприяє засвоєнню правових компетентностей фахівців з міжнародного готельно-туристичного бізнесу для ефективної роботи в глобальному туристичному середовищі.

Необхідно враховувати різноманіття правових систем у різних країнах, що призводить до складнощів у встановленні єдиної конкурентної політики на міжнародному рівні. Крім того, важливо розвивати механізми міжнародного співробітництва для розв'язання спільних проблем та встановлення міжнародних стандартів правового регулювання готельно-туристичного бізнесу.

Отже, формування правових компетентностей фахівців з готельно-туристичного бізнесу визначається не лише теоретичними аспектами, а й практичним застосуванням знань в реальних ситуаціях.

1. Umantsiv, Yu. M., Humeniuk, V. V., & Kravchuk, O. O. *Formation of the economic component of professional intellect of future lawyers: a competence vector. Economic Theory and Law, 2021, No 4 (47), 116–129. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-116>*. 2. Семирга Л.І., Хомин В.Р., Казюка Н.П., Гуменюк В.В. *Формування екологічних компетентностей фахівців з міжнародного готельно-туристичного бізнесу. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Випуск 19 Том 1. 2023. С. 289-298. DOI: 10.15330/apred.1.19.288-298* 3. *Стандарт вищої освіти України: перший (бакалаврський) рівень, галузь знань 24 – Сфера обслуговування, спеціальність 242 – Туризм. Наказ Міністерства освіти і науки України від 04.10.2018 № 1068. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/242-turizm-bakalavr.pdf>* 4. *Resolution of the International Resort and Recreation Forum. Proceedings of Scientific and Practical Materials of the International Resort and Recreation Forum: (Truskavets, June 29-30, 2023) / Ed. by Prof. Volodymyr Humenyuk. – Ivano-Frankivsk, TOUR-INTELLECT. 2023. – P.108-115.*

ДАНИЛОВИЧ Т.Б., БУНАК О.В., ПАНЬКІВ І.В.
Національний університет «Львівська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ МЕРЕЖІ ПРОТОТИПУВАННЯ У ВОЄННИХ УМОВАХ

В умовах ведення війни, великою є потреба в мобільних виробництвах, які спроможні використовувати глобальні і локальні інформаційні мережі для швидкого доступу до програмного забезпечення та високих технологій, а саме «розумних» систем, які управляють речами без втручання людини. Впровадження такої моделі локації виробництв приведе до розгортання нових децентралізованих промислових виробництв, поєднаних між собою за допомогою інформаційних мереж, які зможуть виробляти продукцію двійного призначення, і бути менш вразливими до воєнних дій. Дана модель передбачає відкрите співробітництво між усіма складовими інноваційного процесу. Однією із форм такої співпраці є доступ до знань і новацій світових комунікаційних мереж. Однак, вітчизняні промислові підприємства не мають такого доступу, для вирішення даної проблеми. У світі створена модель з відкритим кодом — платформи для обміну знаннями, перспективами та промоції програмного забезпечення,

інновацій й технологій. Яскравими представниками моделі з відкритим кодом є такі утворення Open Source Labs, Free Labs, Fab Labs. Сьогодні FabLab функціонують по всьому світу об'єднуючи новаторів, які створювати інноваційні речі.

Основною метою FabLab є надання можливості новатору самостійного виготовити прототип та сформуванню команду для його комерціалізації. FabLab – це майданчик, на якому зібраний комплект високотехнологічного обладнання і спеціалізованого програмного забезпечення для цифрового виробництва, який дозволяє швидко і в рамках однієї лабораторії створювати прототипи різних виробів. Основним елементом інституційної структури FabLab є інжиніринговий центр, який проводить апробацію індустриальних гіпотез, технічну реалізацію і супровід технологічних стартапів. У даний час глобальна FabLab мережа об'єднує біля 2500 FabLab, в Україні сертифіковано 6 FabLab. Кожна FabLab розвивається окремо, однак для успішної взаємодії між учасниками глобальної мережі необхідне "ядро" програмного забезпечення і мінімальний (обов'язковий) набір обладнання, яке дозволяє вирішувати універсальні творчі та підприємницькі задачі, також обмінюватись досвідом всередині глобальної мережі. При цьому в Україні, за різними оцінками, є 28 несертифікованих FabLab, які мають необхідне обладнання і програмне забезпечення для швидкого прототипування. За таких умов можна говорити про створення вітчизняної FabLab мережі, яка повинна стати складовою європейської FabLab мережі. Глобальна ціль створення вітчизняної FabLab мережі - це підвищення конкурентоспроможності промисловості у воєнний час. Відповідно, основне завдання FabLab – пришвидшити створення прототипів нових виробів двійного призначення та зменшити терміни наукових досліджень і дослідно-конструкторських робіт за рахунок використання нових проектних, технологічних, інструментальних і комунікативних рішень. Вітчизняні FabLab, які формують власну мережу, створюють між собою інформаційні зв'язки для обміну досвідом, даними, проведення досліджень. Це необхідно для розширення спеціалізації лабораторій за рахунок підключення фахівців із суміжних галузей для реалізації важливих воєнних проектів. При цьому сертифіковані вітчизняні FabLab мають доступ до креслень та інноваційних розробок зі всього світу, а також ліцензійне програмне забезпечення, необхідне для створення нових проектів. Відповідно усі учасники вітчизняної мережі можуть отримати доступ до нових розробок, які необхідні для створення прототипів двійного призначення.

Головним наслідком таких тенденцій є те, що співпраця вітчизняних та європейських освітніх і технологічних центрів з структурами країн партнерів дозволить українським новаторам отримати доступ до нових технологій та створити власну технологічну інфраструктуру і сформуванню вітчизняну FabLab мережу, яка вже сьогодні, може стане важливим комунікаційним інструментом для взаємодії з європейським бізнесом по всіх ключових промислових ланцюжках вартості та дозволить децентралізувати високотехнологічні виробництва.

ДАНИЛОВИЧ-КРОПИВНИЦЬКА М.Л., КРОПИВНИЦЬКА С.А.
Національний університет «Львівська політехніка»

КІБЕРВІЙНА ЯК ЗАГРОЗА НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

Кіберпростір - така ж зона війни, в якій битва ведеться за допомогою електронних загроз, груп впливу, хакерських атак. Коли в лютому Росія розпочала повномасштабне вторгнення в Україну, були очікування, що наземні військові дії супроводжуватимуться масштабними кіберопераціями, зокрема, зі сторони передової групи постійних загроз "Піщаний черв'як", що входить до складу ГРУ Росії і відповідальна за атаки на українську електромережу в 2015 та

2016 роках, а також підозрюється у випуску хробака NotPetya у 2017 році, який атакував урядові міністерства, банки та енергетичні компанії в Україні.

Вранці 24 лютого, коли російські війська перейшли кордон України, було порушено супутниковий інтернет-зв'язок. На початку кампанії на українські об'єкти, в тому числі на урядові установи, було запущено низку вірусів-шифрувальників (HermeticWiper, IsaacWiper і CaddyWiper) різного ступеня складності, а попередній вірус-шифрувальник WhisperGate був запущений в урядові мережі у січні 2022 року. Вони супроводжувалися великою кількістю розподілених атак типу "відмова в обслуговуванні" (DDOS) і пошкодженням веб-сайтів. Ці кіберінциденти пов'язані зі збройним конфліктом, вони підпадають під дію натівського права збройних конфліктів Law Of Armed Conflict (LOAC).

Віруси-шифрувальники - надзвичайно руйнівна форма шкідливого програмного забезпечення, яка виводить комп'ютерні системи з ладу, стираючи та переписуючи дані, включаючи головний завантажувальний запис комп'ютера, так що він не може працювати. Шкідливе програмне забезпечення знищує функціональність, не завдаючи жодних фізичних ушкоджень. Існує дві точки зору, чи вважати це атаками.

Частина дослідників вважають, що операція повинна призвести до пошкодження, яке вимагає заміни фізичних компонентів, щоб кваліфікуватися як атака. Інші ж, наприклад фазівці Міжнародного комітету Червоного Хреста вважають, що під час збройного конфлікту операція, спрямована на виведення з ладу комп'ютера або комп'ютерної мережі, є нападом, незалежно від того, чи виводиться він з ладу кінетичними або кібернетичними засобами.

У рамках першого підходу варто зазначити, що жодна з кібероперацій, зафіксованих до цього часу в Україні, не може бути кваліфікована як "напад", оскільки в результаті не завдається фізичної шкоди. Хвилі вірусів-шифрувальників націлені на банки, урядові відомства, державних установи та інші організації. Детальна інформація про цілі відсутня у відкритому доступі, проте очевидно, що не всі системи, які постраждали, є військовими цілями.

Це піднімає друге широко обговорюване питання - чи можуть дані самі по собі бути ціллю, а також тісно пов'язане з питанням про те, чи є шкідливе програмне забезпечення атакою.

З трьох розгорнутих на сьогоднішній день програм-шифрувальників лише HermeticWiper виявився достатньо складним, щоб націлитися на конкретні дані в системі. Хоча початкові вектори доступу невідомі, схоже, що для різних організацій могли використовуватися різні вектори, що вказує на більш цілеспрямований підхід, ніж невибіркове поширення шкідливого програмного забезпечення. Наприклад, латеральне переміщення і поширення HermeticWiper обмежується локальною мережею, на яку спочатку була спрямована атака.

Ще одним прикладом кібервійни є атака на системи супутникового зв'язку, адже українські збройні сили значною мірою покладаються на супутниковий зв'язок, що забезпечується супутниковою мережею KA-SAT. Хоча у відкритому доступі є мінімум деталей, операція, спрямована проти наземних модемів, що з'єднують користувачів з мережею зв'язку, спричинила масове порушення військового зв'язку на початку вторгнення. Відомо, що постраждали кілька тисяч цивільних осіб в Україні, а також десятки тисяч інших користувачів широкосмугового зв'язку по всій Європі, оскільки їхні системи були виведені з ладу атакою, яка перезаписала ключові дані у флеш-пам'яті модемів, що зробило модеми непридатними для використання. Злом супутникового модему призвів до того, що ViaSat відправив клієнтам понад 30 000 запасних блоків. Вилучені пошкоджені пристрої були відновлені і використані повторно; інші були відремонтовані шляхом випуску оновлень програмного забезпечення для віддаленого ремонту модемів.

Перше питання полягає в тому, яка військова ціль була атакована. Хоча метод операції полягав у виведенні з ладу модемів кінцевих користувачів, об'єктом атаки була мережа зв'язку, що використовується українськими збройними силами, а не самі модеми. Це важлива відмінність. Мережа є об'єктом "подвійного призначення", що використовується як військовими, так і цивільними особами. Відповідно до LOAC, щось або відповідає визначенню військового об'єкта, або є цивільним об'єктом. Використання мережі збройними силами і

подальша військова перевага, отримана шляхом нейтралізації здатності сил, що обороняються, до комунікації на початку кампанії, однозначно підпадає під визначення військового об'єкта. Якби об'єктом атаки були модеми, це була б невибіркова атака.

Друге питання полягає в тому, чи є операція взагалі нападом згідно з LOAC. Стаття 49 Додаткового протоколу визначає напад як "акти насильства проти супротивника, як при нападі, так і при обороні". При визначенні того, чи мав місце напад, важливими є передбачувані наслідки акту, а не самі засоби насильства. Всі сторони дебатів погоджуються, що кібероперації, які спричиняють смерть або поранення людей чи фізичну шкоду об'єктам вище мінімального рівня, є нападом (*Таллінський посібник 2.0 з міжнародного права, що застосовується до кібероперацій, 2017*). Однак існують різні погляди на те, чи є атака, яка спричиняє втрату функціональності без заподіяння фізичної шкоди, атакою згідно з LOAC. Як показують кібероперації, розпочаті проти України, саме такі атаки на функціональність є нормою, а не ті, що призводять до фізичного пошкодження або знищення.

У випадку з операцією KA-SAT модеми були виведені з ладу без будь-якої фізичної шкоди або заміни фізичних компонентів. Хоча компанія Viasat замінила фізичні модеми, вона заявила, що заміна модему є питанням ефективності бізнесу, а не необхідності в результаті завданої шкоди, тоді б це відповідало визначенню атаки.

Зрозуміло, що багатьом користувачам не вистачало навичок для ремонту наявних у них модемів - клієнти були офлайн протягом декількох тижнів, поки Viasat організував заміну модемів. Цього достатньо, щоб кваліфікувати це як шкоду. Модем, функціональність якого була знищена і який став непридатним для використання за допомогою коду, є так само непридатним для використання, як і той, функціональність якого була знищена фізичними шляхом.

Ще однією категорією кібероперацій є відмова в обслуговуванні та пошкодження веб-сайтів, що здійснюються обома сторонами збройного конфлікту, їхніми довіреними особами та численними спостерігачами з усього світу. Кібероперації, які просто блокують доступ до системи або веб-сайту, такі як DDOS-атаки, більше схожі на електронне глушіння і самі по собі не завдають шкоди, а отже, не кваліфікуються як напади. Кібероперації, які лише спричиняють незручності або шкоду для цивільного населення, не піднімаються до рівня нападу.

Кібероперації, розпочаті проти України до цього часу, були нечисленними і менш ефективними, ніж очікувалось, враховуючи попередню історію в цій сфері. Однак вони ілюструють деякі з найскладніших питань щодо правової оцінки кібероперацій, а саме: якою є природа об'єкта нападу, що є атакою і які труднощі викликає змішання цивільного і військового використання у мережах та системах.

ДМИТРУК В.В.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЦІННІСНО ЗОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Ціннісне управління людським капіталом є комплексним підходом до керування людськими ресурсами, який зосереджується на імплементацію ціннісних принципів в корпоративну культуру й організаційний розвиток нафтогазовидобувних підприємств. Концепт ціннісного управління людським капіталом включає розробку та впровадження інструментарію, спрямованого на підтримку, розвиток персоналу, забезпечення їхнього професійного зростання. Важливими компонентами ціннісного управління є формування ефективних комунікацій, розвиток корпоративної культури, створення сприятливого середовища для досягнення стратегічних цілей нафтогазовидобувних підприємств.

Дослідження українських науковців О. Замазій, В. Стадник, Г. Соколюк, Н. Прилепи [1] та зарубіжних вчених Дж Ланге [2], Н Озіґбо [3], А.Чоурася та ін. [4] підкреслюють важливість впровадження ціннісно-орієнтованих моделей для досягнення ефективного управління персоналом у складних та динамічних умовах нафтогазовидобувної галузі.

Концепція управління людським капіталом на нафтогазовидобувних підприємствах містить еволюційний вектор, спрямований на створення ефективності та узгодженості між стратегічними цілями підприємства та цінностями людського розвитку [5, с. 35]. Її практичне значення виявляється у здатності трансформувати систему управління персоналом на нафтогазовидобувних підприємствах, спрямовуючи цей процес на встановлення гармонії між організаційними цілями та цінностями розвитку людського капіталу.

Концептуальна модель управління людським капіталом на нафтогазовидобувних підприємствах базується на чотирьох ціннісних підходах (рис. 1.): транспарентності, що передбачає забезпечення відкритості та прозорості управлінні нафтогазовидобувними підприємствами; мотиваційних механізмах, що спрямовані на стимулюванні та підтримку розвитку людського капіталу; добре організованій командній роботі, яка забезпечує ефективність організаційного розвитку завдяки співпраці колективу працівників; адаптаційних механізмах, спрямованих на передбачення можливих змін і їх врахування в контексті ціннісно зорієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємств в існуючих реаліях.

Впровадження концепту ціннісно-зорієнтованого управління людським капіталом на нафтогазовидобувних підприємствах містить потенціал консолідації організаційних цілей з внутрішніми цінностями, що лежать в основі корпоративної культури нафтогазовидобувних підприємств. Для державних нафтогазовидобувних підприємств характерні особливості ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом, які виникають зі специфіки структури власності та впливу держави на управлінський процес. В умовах такого корпоративного середовища концепція ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом розглядає врахування глобальних стратегій держави, які адаптовані до специфічних цілей підприємства. Важливо акцентувати увагу на аспектах розвитку цінностей, спрямованих на енергетичну безпеку держави, сталий розвиток, соціальну відповідальність. У випадку приватних нафтогазовидобувних компаній, основним фокусом ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом стає максимізація обсягів видобутку вуглеводнів, збільшення продуктивності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення прибутковості на вкладений капітал. В зазначеному контексті, ціннісно-орієнтоване управління спрямоване на формування корпоративної культури, в якій кожен співробітник відчуває відповідальність за досягнення стратегічних цілей підприємства.

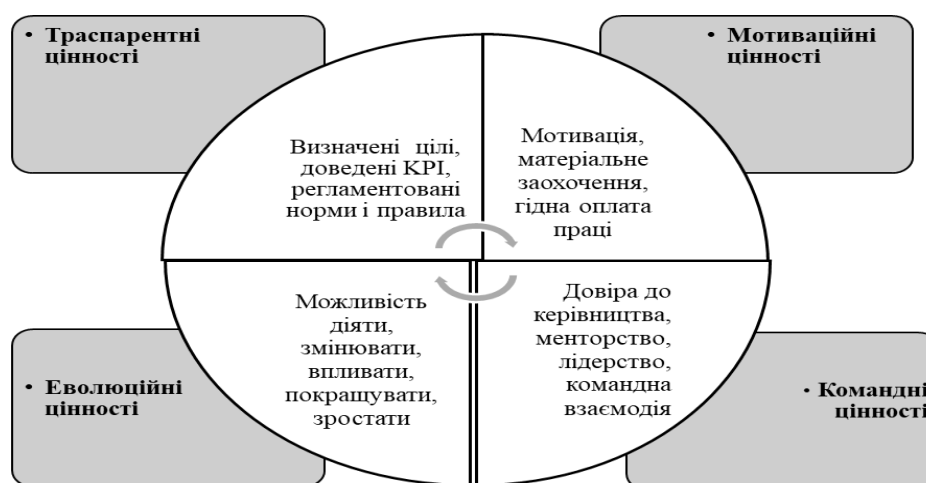


Рис.1. Концептуальна модель ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом на нафтогазовидобувних підприємствах

Отже, розглянута концептуальна модель ціннісно-орієнтованого управління людським капіталом на нафтогазовидобувних підприємствах визначає важливість встановлення чітких

норм та правил для корпоративної взаємодії на ціннісних засадах, які є фундаментом формування корпоративної культури та економічної поведінки персоналу.

1. Zamazii O., Stadnyk V., Sokoliuk G., Prylepa N. *Optimization management model of the industrial enterprise innovation potential development on the basis of a value-oriented approach. In 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019). Atlantis Press. – 2019. P. 38-43. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/smtesm-19/125917617>* 2. Lange J. *Introduction to Value-Oriented Leadership. Value-Oriented Leadership in Theory and Practice. Berlin, Heidelberg, 2023. P. 1–18. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-662-65883-3_1* 3. Ozigbo N. C. *The Implications of Human Resources Management and Organizational Culture Adoption on Knowledge Management Practices in Nigerian Oil and Gas Industry. Communications of the ПМА. 2014. Vol. 12, no. 3. URL: <https://doi.org/10.58729/1941-6687.1195>* 4. Chourasia A., Bahuguna P., Raju, T.. *Strategic Human Resource Management, a Road to Organizational Performance: Evidence from Public Sector Organizations in the Oil and Gas Sector. International Journal of Organizational Leadership, 12 (First Special Issue 2023), 2023. P.66-90. URL: https://ijol.cikd.ca/article_60680.html* 5. Дмитрук В. В., Гуменюк В. В. *Генезис ціннісно зорієнтованого управління: міждисциплінарний і галузевий аспекти. Економічна теорія та право. 2022. №1 (48). С. 29–43. DOI: 10.31359/2411-5584-2022-48-1-29.*

ЗАЙЦЕВА М. П., ДУГІНЕЦЬ Г.В.
Державний торговельно-економічний університет

ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ДО ЦИФРОВОГО РИНКУ ЄС

На сьогоднішній день значного розвитку досягли сфери цифровізації та новітніх технологій. Зміни відбуваються з вражаючою швидкістю, що суттєво впливає на всі сфери життя. Зокрема, інтеграція цифрових технологій призводить до трансформації робочих місць, прозорості у державній владі та змін у соціальних відносинах. Особливе місце в контексті цифровізації посідає економічна сфера. Це, переважно, сприяє загальному економічному зростанню, автоматизації виробничих процесів, розширенню ринків тощо. Така глобальна трансформація вимагає як своєчасного реагування з боку суспільства, так і здатність державного апарату забезпечити всіма належними умовами для адаптації. Більшість розвинених країн швидко зреагували та почали робити практичні кроки в цьому напрямку. У 2015 році Комісія Європейського Союзу запропонувала власну стратегію Єдиного цифрового ринку, що стало його одним з найуспішніших проєктів. Це було створено з метою прискорення цифрової трансформації країн ЄС та забезпечення єдиним цифровим простором, в межах якого підприємці зможуть ефективно працювати та надавати свої послуги. Єдиний цифровий ринок— це можливість вільно пересуватися людям, послугам, капіталу та товарам. Європейський Союз намагається зробити усе можливе, щоб споживачі могли безпечно купувати товари в інтернет-середовищі, а підприємства продавати товари/послуги по всьому ринку.

Говорячи про ситуацію в Україні, зазначимо, що подальший розвиток можливий тільки за умови цифрових перетворень і це офіційне рішення українського уряду. Особливо з початком війни актуалізувалась необхідність в боротьбі з кіберзлочинністю та інформаційною пропагандою рф. Що згодом стало проблемою не тільки України, а й всієї Європи. Таким чином суттєві зміни у цьому напрямку почалися після створення нового Міністерства цифрової трансформації у вересні 2019 року. Метою Мінцифри є створення інноваційних продуктів і полегшення буденності кожного українця у спілкуванні з органами влади. Серед найбільших досягнень можна виокремити: по-перше, запуск порталу державних послуг та мобільного застосунку «Дія». По-друге, це розробка стратегії (дорожньої карти) інтеграції України в Єдиний цифровий ринок ЄС. Наша держава активно працює над інтеграцією в Європейський Союз. Тому вхід в Єдиний цифровий ринок забезпечить нам можливість не тільки підвищити

цифровий «імідж», а й наблизитися до стандартів ЄС. Серед економічних переваг можна виокремити: а) активізація двосторонньої торгівлі між Україною та країни ЄС; б) зростання продуктивності бізнесів.

Найголовніше — зростання добробуту громадян і кращий доступ до інноваційних товарів та послуг. За останній час Міністерство цифрової трансформації впровадило вже достатньо змін. Було розроблено Дорожню карту між Україною та ЄС, якою наша держава керується під час впровадження нових технологій. Карта постійно оновлюється з урахуванням рекомендацій від Європейської Комісії. Також було прийнято низку законів: «Про телекомунікації», «Про електронні довірчі послуги», «Про електронні комунікації».

В умовах воєнного стану, міністерство продовжує успішно виконувати свої обов'язки. Серед позитивних змін, які чекають українське суспільство незабаром це цифровий безвіз, приєднання до єдиного роумінгового простору ЄС.

Отже, цифрова трансформація для України має й надалі залишатися основним стратегічним напрямком, завдяки якому значно покращиться вітчизняне бізнес-середовище.

ЗАСТАВНИЙ В.С.

Національний університет «Львівська політехніка»

РОЛЬ ЦИФРОВОГО ПРОДУКТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Розробка та запуск на ринок нового цифрового продукту, який буде орієнтований на кінцевого споживача, є невід'ємною частиною цифрової трансформації сучасного бізнесу. Це одна з ефективних стратегій адаптації бізнесу до сучасних реалій сьогодення, спричиненого наслідками пандемії Covid-19, яка тільки пришвидшила процеси переходу бізнесу в цей бік. Для прикладу, найбільший американський ринок демонструє зростання сегменту e-commerce на понад 30%. Це означає, що офлайн-ритейл втратить більшу частину своїх клієнтів, оскільки вони перейдуть в онлайн, і це стимулюватиме трансформацію сучасного бізнесу в напрямку нових цифрових продуктів.

Ситуація з українським бізнесом відрізняються лише обсягом ринку та кількістю його споживачів, а тенденція щодо розроблення й запуску нових цифрових продуктів зберігається. Найбільш активними гравцями з традиційних індустрій на цьому ринку – це телеком, банки, сервісні проекти та енергетика [1].

Цифрові продукти – це продукти, які існують у цифровій формі, які можна продавати та споживати в Інтернеті. Їхня відмінність від цифрових сервісів в тому, що сервіс вимагає щось виконувати для когось, а продукт призначений продати щось комусь, тобто цифровий продукт відноситься до речей, створених виключно в цифровій формі (наприклад, курс або електронна книга). Місце продажу цифрових продуктів на онлайн-платформах, таких як Amazon (наприклад, електронну книгу чи фільм), також вони можуть бути вбудовані в моделі монетизації за підпискою, такі як Netflix або Disney+ (протев цих випадках споживач не володіє цифровим продуктом, а орендує його) [2].

Зі зростанням рівня діджиталізації та проникнення її у всі сфери діяльності бізнесу стало надзвичайно складно запускати успішні цифрові продукти. На сьогодні, 95% продуктів, які впроваджуються щороку, зазнають невдачі. Ринок цифрових продуктів став набагато складнішим та вузькоспеціалізованим – від додатків для доставки товарів до чатботів обслуговування клієнтів – вони формують те, споживачі живуть, спілкуються та ведуть бізнес. Для успішності цифрового продукту новаторської ідеї недостатньо. Процес впровадження цифрового продукту в життя починаючи від ідеї на папері до практичної реалізації, з розробкою, тестуванням та доопрацюванням є доволі складним.

Цифровий продукт складається з наступних чотирьох компонентів [3]:

1. Чітка ціннісна пропозиція для користувача
2. Реалізація через бізнес-модель, що генерує цінність
3. Підтримка операційною моделлю, яка оптимізує послідовне надання послуг
4. Клієнти та/або працівники взаємодіють через цифровий інтерфейс

Життя та робота в умовах війни розвинула і український ринок цифрових продуктів, які активно впроваджуються та використовуються українцями та мають великий експортний потенціал після її завершення. Послуги (взаємодія між реєстрами за допомогою «Дії»), кібербезпека, мілітарі tech, сфера телекомунікацій та супутникового інтернет-зв'язку – це все створюють підприємці та бізнес при взаємодії з державою. Створені продукти є українськими і потім будуть масштабуватись за межі країни.

1. Качкарда Ю. Як не схибити: 5 помилок запуску цифрових продуктів у великих компаніях URL: <https://mind.ua/openmind/20214489-yak-ne-shibiti-5-pomilok-zapusku-cifrovih-produktiv-u-velikih-kompaniyah>
2. Що таке цифрові товари? URL: <https://samoosvita.in.ua/scho-take-tsyfrovi-tovary>
3. Моузман А. Шість кроків до створення цифрового продукту URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm272.html>

ЗОТОВ Н.М., КАНЦІР В.С.
Національний університет «Львівська політехніка»

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КРИМІНОЛОГІЧНОЇ ДЕТЕРМІНАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Стаття 17 Конституції України охорону економічної безпеки відносить до найважливіших функцій держави. Захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу. Оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності покладаються на Збройні Сили України [1].

Місія економічної безпеки полягає у захисті економічних агентів від потенційних ризиків та загроз опосередком використання детермінативного інструментарію. З позиції кримінології, детермінація є одним із найважчих кейсів, адже детермінаційна взаємодія є неоднорідним явищем, яке залежить від причинності, функціональної залежності структурних зв'язків. Детермінація – це моніторинг першопричин суспільних явищ та процесів на засадах їх взаємозумовленості.

Фокусуючи увагу на питаннях кримінологічної детермінації у безпековій сфері, доцільно визначити сутність безпекових детермінант, як поліструктурних деструктивних умов та явищ.

До системи кримінологічної детермінації відносять такі її елементи, як причини, умови, корелянти. Важливішими щодо впливу серед детермінант є причини та умови. Причини злочинності – це ті явища, які її породжують. Умови – це явища, котрі безпосередньо не породжують злочинності, проте слугують певними обставинами, що сприяють її виникненню та існуванню [2, с. 77]. Під причинами та умовами кримінальних правопорушень у сфері економіки варто розуміти негативні соціально-економічні явища і процеси, що мають різне детермінуюче значення, у тому числі і казуальне, але у своїй сукупності і взаємодії створюють, сприяють, видозмінюють і обумовлюють існування й вияви економічної злочинності [3].

Кримінологічні детермінанти економічної безпеки – це механізм забезпечення економічної безпеки, який реалізується задля мінімізації суб'єктивних та об'єктивних факторів впливу, залежно від кореляції причин та умов. Обґрунтованим, вважаємо, доцільність використання детермінаційного підходу у забезпеченні безпеки, опираючись на досить нову теорію кримінологічної безпеки.

Кримінологічна безпека характеризує такий стан, за якого надійно захищено всі життєво важливі інтереси країни (нації), до мінімуму знижено реальні та потенційні кримінальні загрози й найкращим чином забезпечуються можливості прогресивного розвитку особи, суспільства та держави [4].

В основу концепції економічної безпеки, закладається питання не про співвідношення сил (економічних потенціалів), а досягнення балансу різних груп інтересів. У разі порушення цієї рівноваги взаємозалежність в економічній сфері з детермінанти, що забезпечує, перетворюється на свою протилежність — детермінанту, дестабілізуючу, що підриває економічну безпеку [5, с. 122], тобто – на кримінологічну детермінанту. Кримінологічні детермінанти економічної безпеки доцільно окреслювати, базуючись на актуальних суспільних викликах, з використанням, при цьому, переважно, інструментарію проактивної політики.

Кримінологічні детермінанти економічної безпеки – це першопричини порушення безпекової архітектури, які є первинними здійснення кримінальних правопорушень, та механізм запобігання (нейтралізації) їх негативного впливу на економічну безпеку [6]. Метою кримінологічної детермінації економічної безпеки є виявлення системних ризиків, та формування архітектури її забезпечення у контексті запобігання потенційним загрозам.

Кримінологічне забезпечення слід розглядати як створення умов, в результаті яких має настати сприятлива для діяльності суб'єктів протидії злочинності ситуація або їх множина. Воно являє собою допоміжну діяльність у вигляді створення сприятливих умов для здійснення відповідними суб'єктами (державними, недержавними органами й установами, громадськими формуваннями й окремими громадянами) впливу на злочинність із метою зниження інтенсивності процесів детермінації злочинності, нейтралізації дії її причин та умов для обмеження кількості злочинних проявів до певного рівня [7, с. 187].

На нашу думку, кримінологічними детермінантами економічної безпеки виступають:

- відновлення територіальної цілісності України та ліквідація наслідків впливу воєнних дій;
- реалізація Плану відновлення України;
- детінізація економіки, удосконалення регуляторних механізмів;
- формування новітньої безпекової архітектури;;
- підвищення рівня економічної активності;
- забезпечення фінансової стійкості на різних рівнях управління;
- оптимізація макроекономічних показників, зокрема, ВВП, як базового індикатора економічної безпеки.

Основними завданнями кримінологічної детермінації економічної безпеки вважаємо: моніторинг, виявлення, оцінку, запобігання, превенцію, мінімізацію, нейтралізацію загроз; формування ефективної безпекової екосистеми, активізацію соціально-економічного розвитку, формування дієвого механізму кримінологічної охорони.

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96 -ВР. Дата оновлення: 28.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>. 2. Іванов Ю. Ф., Джужа О. М. Кримінологія: навчальний посібник. К.: вид. Паливода А. В., 2006. 264 с. 3. Мойсеєнко В. В. Детермінанти вчинення кримінальних правопорушень у сфері господарської діяльності. Юридична наука. 2020. № 2 (104). С. 50-60. URL: <https://journal-nat.com.ua/index.php/journal/article/view/69/65>. 4. Мозоль С. А. Кримінологічна безпека в Україні: феномен та правові засади забезпечення: автореф. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.08. Харків, 2018. 37 с. 5. Грибіненко О. М. Концептуальні моделі економічної безпеки як поліструктурної системи. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2020. № 2 (48). С. 22-29. URL: <https://economics.opi.ua/files/archive/2020/no2/22.pdf>. 6. Зотов Н. М. Новітня парадигма кримінологічної детермінації економічної безпеки. Актуальні питання у сучасній науці, 2023. № 8 (14). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8\(14\)-450-461](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8(14)-450-461). 7. Кримінологія. Академічний курс / кол. авторів; за заг. ред. О. М. Литвинова. Київ: Кондор, 2018. 588 с.

ПРОГНОЗНІ ЕФЕКТИ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО КУОРТУ МІСЦЕВОГО ЗНАЧЕННЯ

Основними економічними ефектами від реалізації проекту створення курорту «Сичавка», що розташований на ділянці чорноморського узбережжя між містом Юне Одеської області та Тилігульським лиманом вважаємо: 1) обсяг приватних інвестицій; 2) кількість створених робочих місць; 3) обсяг надходжень у місцевий бюджет. Прогнозний обсяг приватних інвестицій розраховується з урахуванням кількості місць з новозбудованих санаторно-курортних закладах, нормативної площі на 1 місце для певного типу закладу та вартості будівництва 1м² площі закладу. За нашими розрахунками прогнозований обсяг приватних інвестицій має скласти близько 5148 млн. грн. (табл. 1.).

Таблиця 1. Прогнозований обсяг приватних інвестицій у створення санаторно-курортних закладів курорту «Сичавка»

№	Найменування установи	Місткість, тис. грн., місць	Нормативна площа, номер м ² на 1 особу	Загальна площа номерного фонду, м ²	Вартість будівництва 1м ² , тис. грн.	Загальний обсяг інвестицій, тис. грн.
1	Санаторії (пансіонати з лікуванням)	4,8	150/22,5	108000	20,8	2246400
2	Санаторії (пансіонати з лікуванням) для батьків із дітьми	2,88	170/25	72000	24,7	1778400
3		1,92	150/22,5	43200	26,0	1123200
Усього		9,6		223200		5148000

Джерело: складено автором за власними розрахунками.

За умови виконання плану будівництва санаторно-курортних закладів найбільший потік інвестицій на територію новоствореного курорту можна очікувати у 2008-2020 роках.

Кількість створених робочих місць розраховуємо з урахуванням кількості місць у збудованих нових санаторно-курортних закладах, норми обслуговуючого персоналу на 1 місце для певного типу закладу, норми обслуговуючого персоналу у загальнокурортних установах (табл. 2).

Таблиця 2. Кількість новостворених робочих місць

№	Найменування установи	Місткість, тис. місць	Кількість місць цілорічного функціонування, тис. місць	Норма персоналу, тис. осіб	Чисельність обслуговуючого персоналу, тис. осіб	Чисельність постійно працюючого персоналу, тис. осіб
1	Установи санаторно-курортного лікування					
1.1	Санаторно-курортні заклади	9,6	2,88	0,3	2,88	0,86
2	Загальнокурортні установи					
	Тип персоналу	Норма персоналу		Чисельність персоналу, тис. осіб	Чисельність постійно працюючого персоналу, тис. осіб	

2.1	Для обслуговування організовано відпочиваючих осіб	20% від загальної чисельності персоналу установ	0,58	0,17
2.2	Для обслуговування неорганізованих осіб	0,02	0,19	0,06
Разом			0,77	0,23
Усього			3,65	1,09

Джерело: складено автором за власними розрахунками.

Розрахунок прогнозованих грошових надходжень у місцевий бюджет здійснено із урахуванням: передбачуваного будівництва санаторно-курортних закладів, середньо ринкової вартості перебування у відповідних закладах, їх середньої завантаженості, доходів від функціонування установ, норми земельної ділянки на 1 місце в закладах санаторно-курортного типу, ставки туристичного збору 0.5% від розміру мінімальної заробітної платні за кожен добу тимчасового перебування особи. За нашими підрахунками всього за розрахунковий період прогнозний обсяг надходжень до місцевого бюджету може скласти 1000272,3 тис. грн., тоді як видатки бюджету було оцінено у розмірі 442413,1 тис. грн.

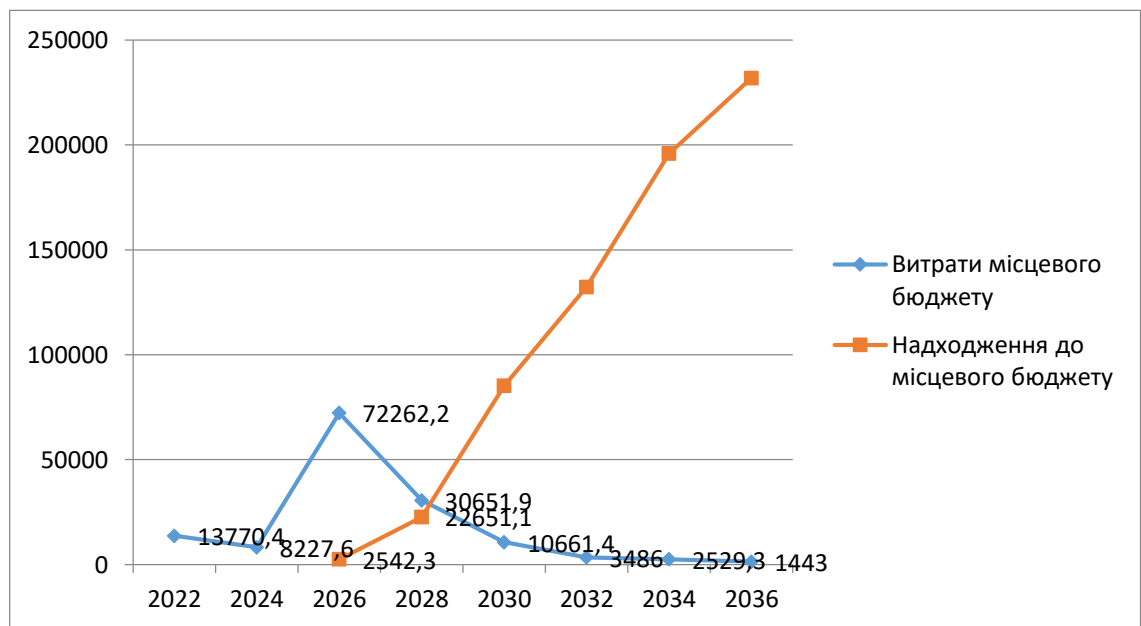


Рис.1. Розподіл загальних бюджетних витрат та надходжень за роками реалізації проекту створення курорту «Сичавка» за роками.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків.

Переважаання надходжень над видатками очікується з середини 2029 року, коли запрацюють 70% закладів і загальнокурортний медичний центр вийде на планову потужність, а також буде здійснено більшість заходів щодо інженерної підготовки території (рис.1).

ІВАНЮК К.Д., ЛАКІЗА В.В.

Національний університет «Львівська політехніка»

БІЗНЕС У ВІДБУДОВІ ТА ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Війна завжди є чинником руйнувань. Вона руйнує мир, домовленості, сім'ї, життя, інфраструктуру, цілі держави. Україна невпинно бориться вже 633 дні, проте кожного дня наша держава невпинно несе збитки.

За час повномасштабного вторгнення було пошкоджено або повністю зруйновано близько 1177 шкіл, 668 дитсадків, 656 лікарень, 256 підприємств, 20 торговельних центрів, 28 нафтобаз, 198 складів, 6300 залізничних колій [1]. Кожен новий день несе за собою більші збитки для держави, подовжує та фінансово ускладнює відбудову інфраструктури країни.

На момент сьогоднішньої ситуації, що склалась, можна вийти завдяки державно-приватному партнерству (ДПП). Державно-приватне партнерство досить розповсюджена в світі практика, яка передбачає взаємовигідну співпрацю між державою та приватними підприємцями в довгостроковій перспективі задля отримання фінансових та соціальних результатів.

Державно-приватне партнерство забезпечує [2]:

- підприємцям - отримання максимальної вигоди внаслідок співпраці з державою
- надання територіальним громадам достатньої кількості та належної якості послуг;
- державі – послаблення тиску на бюджет;
- залучення новітніх технологій;
- залучення інвестиційних коштів підприємців, розширення фінансових можливостей для втілення масштабних проєктів
- розподіл ризиків між підприємством та державою;
- пришвидшення економічного розвитку та відбудови інфраструктури країни
- прискорену реалізацію новітніх проєктів;
- збільшення обсягу бюджетування розвитку інноваційної діяльності;
- економію витрат бюджету країни.

Досвід розвинутих країн світу демонструє ефективність взаємодії держави та приватного сектору, а також демонструє доцільність використання даної системи у втіленні масштабних проєктів.

Таблиця 1

Галузі, в яких було використано практику державно-приватного партнерства

Країни	Перелік галузей
Фінляндія	будівництво автошляхів
Великобританія	– будівництво шкіл, лікарень, будівель суду та інших установ соціальної інфраструктури; – інформаційні технології; – транспортна інфраструктура.
Португалія	реконструкція доріг і модернізація аеропортів
Франція	будівництво швидкісних доріг і модернізація мереж водопостачання
США	– модернізація сфер цивільної інфраструктури, таких як школи, освітні центри; – сфера охорони здоров'я; – житлово-комунальне господарство

В табл. 1 наведено галузі, в яких країнами було використано практику державно-приватного партнерства [3-4].

В довійськовий час ДПП застосовувалось в наступних сферах [1]:

- енергетика;
- телекомунікації;
- модернізації мереж водопостачання;
- транспорт;
- житлово-комунального господарство.

Проте через політичну нестабільність, відсутність гарантій, недосконалість нормативно-правової бази та підвищені ризики інвестування підприємці втратили зацікавленість у довгостроковій співпраці з державою.

Враховуючи попередній досвід України та досвід інших країн світу, державно-приватне партнерство необхідно поновити для забезпечення відновлення інфраструктури країни в найкоротші терміни. Для цього доцільно виконати кроки із забезпечення [2]:

- вдосконалення нормативно-правової бази держави;

- створення та впровадження в систему механізмів мотивування, за для заохочення підприємців співпрацювати з державою;
- підвищення ефективності ДПП;
- підготовки високо кваліфікованих спеціалістів у сфері ДПП;
- розробки інноваційних проектів в сфері цивільної інфраструктури;
- визначення вимог і стандартів потенційної співпраці.

1.Янченко Г. Як бізнес може допомогти у відбудові країни? *epravda.com.ua*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/30/688709/> (дата зведення 19.11.2023) 2.Роль державно-приватного партнерства у розвитку сучасної місцевої інфраструктури країни. *economy.nauka.com.ua*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5244> (дата зведення 19.11.2023) 3. Зуєва Ю. Закордонні кейси з ДПП: порівняльний аналіз. *yur-gazeta.com*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/derzhavnoprivatne-partnerstvo/zakordonni-keysi-z-dpp-porivnyalnyi-analiz.html> (дата зведення 19.11.2023) 4. Досвід США в сфері державного приватно-партнерства. *core.ac.uk*. URL: <https://core.ac.uk/reader/84594290> (дата зведення 19.11.2023)

КАВУН-МОШКОВСЬКА О.О.
Державний торговельно-економічний університет

ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНА СКЛАДОВА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ

Високий рівень невизначеності подальших перспектив економічного розвитку України в умовах незавершеності воєнного стану та невідомості у повоєнний період вносять свої корективи до конкурентної політики торговельних мереж. Посилюється необхідність впровадження адаптивного підходу до забезпечення функціонування, що передбачає оперативність у прийнятті управлінських рішень, максимальну швидкість реагування на зміну факторів як внутрішнього, так і зовнішнього (макро- і мікро-) маркетингового середовища, забезпечення адекватності алгоритмів ухвалення управлінських рішень.

Окремої уваги заслуговує удосконалення інноваційно-технологічної складової конкурентного потенціалу торговельних мереж як об'єктивна вимога впровадження омніканального продажу товарів і сервісного обслуговування споживачів. Це має прояв у технологічних рішеннях зі штучним інтелектом, нейронними мережами, машинним навчанням, імерсивними технологіями, використанням інтернету речей, інтернету послуг, хмарних обчислень, робототехніки, доповненої та віртуальної реальності, Big Data Analytics тощо.

Результати опитування Honeywell показали, що за кордоном майже 6 із 10 роздрібних торговців очікують впровадження штучного інтелекту, машинного навчання та технологій комп'ютерного бачення протягом найближчого періоду з метою покращення купівельного досвіду споживачів з використання як магазинних, так і позамагазинних каналів продажу товарів. При цьому лише 3% опитаних зазначили, що взагалі не використовують такі технології [1].

Інноваційну активність проявляють і вітчизняні торговельні мережі, зокрема, “Ашан”, “Сільпо”, “Фора”, VARUS, “Епіцентр”, “Фокстрот”.

Так, аналіз різноманітних даних (динаміка обсягу та структури товарообороту, особливості прояву купівельної активності споживачів, активність у соціальних мережах) за допомогою штучного інтелекту полегшує розробку прогнозів щодо можливих змін у поведінці покупців та тенденцій розвитку ринку в цілому, прийняття обґрунтованої цінової політики, удосконалення структури товарного асортименту, відстеження запасів у режимі реального часу та оптимізацію їх розміру.

Використання штучного інтелекту є доречним для створення чатботів, які відповідатимуть на запитання клієнтів, надаватимуть рекомендації та навіть завершуватимуть транзакції без допомоги людини [1]. Це лише окремі приклади, застосування інноваційних технологій може бути багатостороннім та різноманітним.

Таким чином, важливим елементом конкурентної політики торговельних мереж має стати інноваційно-технологічна складова, яка допоможе зміцнити їх позиції в умовах інтенсифікації конкурентної боротьби у багатоканальному роздрібному середовищі з подібними структурами та представниками онлайн-простору (національними та транскордонними інтернет-магазинами, маркетплейсами, соціальними мережами). Інноваційні технології допоможуть персоналізувати клієнтський досвід, оптимізувати бізнес-процеси у магазинах, розподільчих центрах, підвищити продуктивність праці персоналу, покращити управління товарними запасами, оптимізувати операційні витрати, прискорити обробку масивів інформації та аналіз даних, а отже, забезпечити соціальну та фінансово-економічну ефективність функціонування торговельних мереж.

1. Як українські ритейлери використовують штучний інтелект. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/it/article/yak-ukrainski-ryteilery-vykorystovuiut-shtuchnyi-intelekt>

КАНЦІР І.А.
Національний університет «Львівська політехніка»
МАЦА А.М.
ВСП «Інститут інноваційної освіти
Київського національного університету будівництва та архітектури»

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНА ПАРАДИГМА

Трансформаційні процеси на усіх рівнях управління безпосередньо корелюються із ефективністю діяльності економічних агентів, від компетенції персоналу, налагодження комунікаційних відносин та ендогенної архітектоніки.

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом в організації [1].

Ефективне управління персоналом – це властивість менеджменту здійснювати кадрову політику зорієнтовану на максимізацію досягнення персоналом оперативних, а апарату управління реалізації стратегічних цілей.

Якість публічного управління на різних його рівнях значною мірою детермінується професіоналізмом державних службовців, їхнім умінням надавати якісні публічні послуги, вмотивованістю та добросовістю. За цих умов актуалізується проблематика використання сучасних технологій управління персоналом в системі адміністративного менеджменту організацій публічного сектору [2].

Концепція та принципи управління персоналом вважаються платформою кадрової політики. Виокремлюють чотири основні концепції стратегічного управління персоналом: концепція стратегічної субординації; концепція стратегічного домінування; концепція стратегічної нейтральності; концепція стратегічного паритету.

Сучасна система ефективного управління персоналом включає комплекс тісно взаємопов'язаних функціональних елементів: маркетинг персоналу, залучення, відбір та адаптація нових працівників, їх навчання і професійне зростання, саморозвиток, мотивація й стимулювання, атестація й створення банку кадрів, кадрове планування, коучинг, менторство,

компетентнісний підхід, аутплейсмент, оцінки персоналу (Performance Management, Assessment, Pay Group).

Кадрова політика в сфері публічного управління може бути результативна у разі дотримання певних вимог за умови послідовної реалізації низки науково-методичних, законодавчих, політичних та організаційно-управлінських заходів. Разом з тим, реалізація кадрової політики у даній сфері повинна здійснюватися відповідно до принципів, які відповідають демократичним стандартам врядування та глобальним процесам суспільного розвитку. А саме:

- демократичний добір;
- просування по службі за діловими якостями;
- постійне навчання публічних службовців;
- заохочення публічних службовців до службової кар'єри;
- систематичне відновлення кадрів;
- здійснення контролю за діяльністю кадрів [3].

Запровадження ефективної системи управління персоналом дозволить підвищити професіоналізм персоналу, знизити плинність кадрів, отримати істотні конкурентні переваги і збільшити конкурентну стійкість підприємства в середній і довгостроковій перспективі.

Менеджмент постійно потребує розробки сучасних інноваційних методик та механізмів підвищення ефективності персоналу, які здійснюють безпосередній вплив на діяльність підприємства загалом, та гарантують підвищення продуктивності і результативності праці.

У галузі публічного управління державна кадрова політика повинна бути спрямована на створення організаційно-правових, управлінських, соціальних, психологічних, матеріально-технічних, фінансових, економічних та інших передумов формування високопрофесійних кадрів публічної служби. Інноваційні технології здійснення кадрової політики передбачають вироблення нового стилю кадрового забезпечення органів публічної влади високопрофесійним управлінським персоналом, здатним задовольнити потреби населення шляхом надання якісних та ефективних управлінських послуг. Разом з тим, кадрові технології можуть визначатись як сукупність методів та організаційних процедур, спрямованих на оптимізацію рішень щодо розвитку персоналу публічної служби [4].

Вектори удосконалення механізму забезпечення ефективності кадрового менеджменту:

- 1) організаційна компонента забезпечується за допомогою оптимізації ефективності управління персоналом;
- 2) інформаційне забезпечення діяльності персоналу на основі автоматизації бізнес-процесів, обчислення інтенсивності праці (положення про підрозділи й посадові інструкції), прозора система планування та бюджетування, а також упровадження інтелектуальних агентів для обміну інформацією управлінського персоналу;
- 3) мотиваційне забезпечення реалізується опосередком формулювання мотиваторів і демотиваторів ефективності діяльності.

1. Аблязова Н. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64> (дата звернення: 17.11.2023). 2. Чикало І. Сучасні технології управління персоналом в системі адміністративного менеджменту організацій публічного сектору. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 (м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.) / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.] ; відпов. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 202-205.* 3. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 18.11.2023). 4. Луцьків І. В., Гупка В. В. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління. *Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні: I міжрегіональна науково-практична конференція*. 2019. С. 88-89. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28316/2/MNPK_2019_Lutsykv-I-Features_of_the_implementation_88-89.pdf (дата звернення: 18.11.2023).

СИСТЕМНІ РИЗИКИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Забезпечення стабільності енергетичного сектора полягає у здатності суб'єкта протистояти та протидіяти системним ризикам різного рівня. Енергетична безпека полягає у відсутності її дефіциту, спроможності операторів ринку надавати енергетичні послуги за будь-яких обставин.

Безпека постачання електричної енергії - спроможність електроенергетичної галузі забезпечувати потреби споживачів в електричній енергії відповідно до вимог Закону України «Про ринок електричної енергії» [1].

Енергетична безпека - захищеність національних інтересів у сфері забезпечення доступу до надійних, стійких, доступних і сучасних джерел енергії технічно надійним, безпечним, економічно ефективним та екологічно прийнятним способом в нормальних умовах і в умовах особливого або надзвичайного стану [2]. Енергетична безпека виступає компонентною національної безпеки, і, з метою її забезпечення доцільно визначити системні ризики та інструментарій їх мінімізації (протидії, нівелювання). Властиво, ризики – це трансформація енергетичних викликів у загрози.

Ризики у сфері енергетичної безпеки - можливість переростання викликів енергетичній безпеці у загрози, реалізації загроз енергетичній безпеці або настання інших обставин, що здатні спричинити негативний вплив на стан енергетичної безпеки [2].

«Війна в Україні суттєво вплинула на енергетичну безпеку країни, знизивши виробництво та збільшивши вартість енергоресурсів, а також спричинивши пошкодження енергетичної інфраструктури та обмеживши доступ до деяких ресурсів.

Енергетика – одна із стратегічно важливих галузей економіки України, від безпечного, стабільного функціонування та сталого розвитку якої залежать життєдіяльність та якість більшості сфер життя суспільства, а також безпосередньо добробут громадян.

Питання енергетичної безпеки України особливо загострилося з початком російської гібридної агресії проти нашої країни. Для підвищення стійкості енергетичної системи та забезпечення її ефективного функціонування потрібно використовувати інноваційні рішення та впроваджувати нові технології, зокрема відновлювані джерела енергії. Крім того, необхідно комплексно оцінювати ефективність впровадження інноваційних рішень та забезпечувати ефективне державне управління енергетичною сферою.

Для оцінювання ефективності впровадження інноваційних рішень в сфері національної енергетичної безпеки пропонується застосовувати систему критеріїв оцінки ефективності впровадження інноваційних рішень у сферу національної енергетичної безпеки, яка допоможе визначити ефективність впровадження нових технологій та матеріалів в енергетичну систему країни» [3].

До системних ризиків енергетичного ринку відносять: воєнні дії держави агресора на території України, пошкодження енергетичних інфраструктурних об'єктів, тимчасова окупація окремих об'єктів; монополізацію енергетичних ринків; кіберзагрози; зношеність енергетичної інфраструктури, що спричинює втрати енергії; вагома частка питомої ваги імпортованих енергоносіїв; криза неплатежів; недієвий механізм перехресного субсидування; порушення екосистеми, внаслідок забруднення навколишнього середовища; низький рівень енергоефективності; відсутність уніфікованої системи управління; кадровий дефіцит; низький рівень інвестицій та інновацій; тінізація.

Для оцінки ризиків енергетичній безпеці використовують індекси ризиків економічної безпеки, зокрема: волатильність цін на нафту; волатильність витрат на енергоносії; безпека світового виробництва вугілля; безпека світового виробництва природного газу; безпека світових запасів вугілля; витрати на енергоносії на душу населення; витрати енергії у транспорті на душу населення; безпека світових запасів природного газу; безпека доступу до використання та споживання енергетичних ресурсів [4].

З урахуванням зовнішніх та внутрішніх викликів і загроз енергетичній безпеці, ґрунтуючись на сценарній методології прогнозування, ця Стратегія передбачає такі ймовірні прогнозні сценарії змін в енергетичній сфері та їх впливу в середньостроковій перспективі на реалізацію стратегічного вибору:

- сценарій “без змін” (збереження поточних тенденцій та стану справ);
- сценарій “недружнього впливу” (відсутність системних змін в енергетичній політиці у поєднанні з ескалацією агресії з боку російської федерації);
- сценарій “позитивної трансформації” (цілеспрямовані зусилля, спрямовані на досягнення визначених цією Стратегією цілей) [2].

Пріоритетними напрямками протидії (мінімізації) системним ризикам енергетичній безпеці виступають: завершення воєнних дій перемогою України, залучення інвестицій для повоєнного відновлення енергетичного сектору; оновлення інфраструктури; забезпечення стійкості сектора енергетики та безпеки інфраструктури; енергоефективність; інноваційність; екологічність; енергетична грамотність; інтеграція в європейську енергосистему; державна підтримка енергетичного сектору; демонополізація; популяризація відновлювальних джерел енергії.

1. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 р., № 2019-VIII. Дата оновлення: 03.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 18.11.2023). 2. Стратегія енергетичної безпеки України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.08.2021 р., № 907-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.11.2023). 3. Полухін, А. В., Ткачова, Н. М., Лукашевич, Я. П., & Чернявський, А. В. (2023). Актуальні питання процесів енергетичної безпеки України. Академічні візії, (18). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/279>. 4. Павлова О.М., Павлов К.В., Галаянт С.Р. Інституціональне середовище функціонування газорозподільних підприємств: моніторинг та стимулювання": монографія. Луцьк : СПД Гадак Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2021. 232 с.

КІЛІЄВИЧ О. І.

Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича, НАУКМА

ЕКОСИСТЕМА СУСПІЛЬНОЇ ПОЛІТИКА В СФЕРІ КОНКУРЕНЦІЇ: МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД

Всеохопні цифрові трансформації потребують більш широкого погляду на питання аналізу конкуренції й досліджень політики в сфері конкуренції, ніж це здійснюється в традиційних «галузевих» рамках, для чого пропонується міжгалузевий екосистемний підхід.

Останніми десятиріччями термін «екосистема» вийшов за межі суто екологічної тематики (де він був започаткований ще у 1935 р.) і почав застосовуватись до різноманітних за своєю природою систем і процесів, зокрема, й до систем і процесів у сферах управління, вироблення політики. У такому розширеному тлумаченні ця концепція пояснена в Кембриджському словнику англійської мови, де поруч з традиційним визначенням екосистеми («усі живі істоти на території та те, як вони впливають одне на одного та навколишнє середовище») наведено друге, більш широке: «екосистема – це будь-яка складна система, що складається з багатьох різних людей, процесів, дій тощо, особливо пов'язаних із технологіями та способом, яким вони впливають один на одного» [1]. У нашій роботі «Екосистема суспільної політики: визначення,

структура, функціонування, застосування» [2] на основі аналізу еволюції концепції екосистем запропоновано можливий варіант визначення поняття «екосистема суспільної політики» і його місце в полі інших базових понять – врядування, вироблення політики, середовище і стейкхолдери політики, комунікації та ін. У даній роботі в розвиток цієї більш загальної концепції пропонується поняття *екосистеми політики в сфері конкуренції*, розглядаються її особливості в умовах цифрових трансформацій і розвитку.

Державна політика в сфері конкуренції (далі – конкурентна¹ політика) є досить складним як для прикладних досліджень, так і для професійної діяльності в органах влади напрямом політики через складне сплетіння різноспрямованих ціннісних пріоритетів й інтересів у національному і глобальному вимірах. Цифрові трансформації в різних сферах суспільного буття з використанням нових *high-tech* прискорюють соціально-економічний розвиток і породжують швидкі і суперечливі зміни інститутів, поведінки учасників цих процесів і середовища, в якому формується і реалізується конкурентна політика. Через залучення (пряме і опосередковане) до цієї політики дієвців і стейкхолдерів практично зі всіх сфер діяльності в суспільстві, ми говоримо про суспільну (*public*) конкурентну політику, що включає не тільки державну, але й місцеву політику, участь глобальних гравців й інститутів громадянського суспільства.

Через відсутність в українському законодавстві визначення політики у сфері конкуренції та антимонопольної політики, скористаємось визначенням, що наведено в Енциклопедії Британіка: «*Конкурентна політика* – це суспільна політика, спрямована на забезпечення того, щоб конкуренція не обмежувалася або не підривалася у спосіб, який завдає шкоди економіці та суспільству. Вона ґрунтується на ідеї, що конкурентні ринки є центральними для інвестицій, ефективності, інновацій та росту [3]. У цій дефініції зазначена спрямованість політики на захист інтересів суспільства назагал і сконцентрованість на корисності конкурентних ринків.

Ми пропонуємо підхід до визначення конкурентної політики, що ґрунтуються на концепціях науки про політику (*policy science*). Таку нову прикладну науку запропонував виокремити в групі суспільних наук американський дослідник Г. Ласвел ще напочатку 50-х рр. на протигагу політології – політичній науці (*political science*) [4]. Відомий канадійський професор Леслі Пал запропонував класичне визначення суспільної політики [5, с. 22], на основі якого ми формуємо наступне визначення конкурентної політики: *Суспільна політика у сфері конкуренції* – це курс дій (або утримання від дій), обраний повноважними органами влади для розв'язання певної проблеми або сукупності взаємно пов'язаних проблем у сфері конкуренції. В якості органів влади слід розуміти органи будь-якої гілки влади, місцеві і центральні, що мають відповідні повноваження у сфері конкуренції – залежно від специфіки і масштабів конкурентних проблем та інструментів політики, які можна застосувати для розв'язання цих проблем.

Наука про конкурентну політику, згідно до загальної методології прикладної науки про політику (розвинутою пізніше, зокрема, М. Говлетом і М. Рамешом [6]; Л. Янг і Л. Куїнн [7]) включає дві окремі галузі – дослідження політики (розуміння процесу вироблення конкурентної політики) та аналіз політики (методологія проектування конкурентної політики для впровадження). Цій «конкурентній» науці, як і більш загальній науці про політику, притаманні три провідні принципи: 1) мультидисциплінарність (використання здобутків, досліджень і методології всіх суспільних наук, особливо права, економіки і політології, але з розвитком дисципліни було розроблено й власні підходи); 2) спрямованість на

¹ Поширений в Україні переклад з англійської *competition policy* як «конкурентна політика» є неточним, зокрема й тому, що у зворотному перекладі з української прикметник «конкурентна» - це «competitive», а в свою чергу, словосполучення «competitive policy», якщо воно десь зустрічається (зокрема, в анотаціях англійською мовою до публікацій деяких українських авторів, і навіть у назві одного з департаментів Мінекономіки України - «конкурентної політики» - «competitive policy»), беззаперечно засвідчує його пострадянське походження. В англійській мові таке словосполучення в контексті назви напряму політики не вживається. Варіант «конкурентна політика» (і «конкурентне право») був свого часу запропонований О.І. Мельниченком, і є адекватним виходом з цієї своєрідної термінологічної пастки.

розв'язання проблем (у центрі уваги є розв'язання реальних життєвих проблем у сфері конкуренції, що існують у конкретному суспільстві); 3) нормативність (вибір серед багатьох варіантів, що його треба робити в рамках науки про політику, обов'язково керується цінностями та нормами).

Використання цих принципів у дослідженні конкуренційної політики потребує міждисциплінарного підходу, адже проблеми, які треба вирішувати з використанням інструментарію конкуренційної політики, стосуються найрізноманітніших сфер людського буття. Те саме можна сказати й про цінності, на яких має ґрунтуватися конкуренційна політика, й цілі цієї політики. Це й ефективність (адже брак конкуренції і монополізм на ринках засвідчують неспроможність саморегульованих ринків і потребують державного втручання), й справедливість (захист прав споживачів, права вибору; інклюзивність; справедливість у стосунках між великим, середнім і малим бізнесами); підтримка інновацій як цінності, що може обмежувати конкуренцію, особливо на нових ринках; розвиток індустріальної політики й політики національної безпеки, що може провокувати економічний націоналізм й протекціонізм у міжнародній торгівлі, а це матиме неоднозначні наслідки для різних груп споживачів і для захисту конкуренції. Влада, яка виробляє конкуренційну політику, бажатиме вибудувати своєрідну ієрархію цінностей (у випадку їх взаємоконфліктності), проте бачення цієї ієрархії різняться у різних груп суспільства, тому можна казати і про необхідність мережевого підходу до аналізу і розбудови системи цілей конкуренційної політики.

Отже, виникає потреба у ширшому погляді на комплекс питань у сфері конкуренції і відповідної конкуренційної політики з використанням екосистемного підходу. Нами пропонується наступне визначення: **екосистема політики у сфері конкуренції** – це відкрита динамічна цілеспрямована система, яка функціонує у певному середовищі і утворена складною мережею дієвців (*actors*) і стейкхолдерів, інституцій, процесів і впливів, що в процесі взаємодій формують, реалізують (впроваджують) та оцінюють суспільну (державну і місцеву) політику у сфері конкуренції; у центрі цієї екосистеми є творці (*policy makers*) конкуренційної політики і відповідні інститути. Відкритість цієї системи означає, що на її функціонування суттєво впливають глобальні інститути, дієвці і стейкхолдери (UN/UNCTAD, UNDP, WTO, OECD, WB, EC). Екосистема конкуренційної політики включає такі елементи: дієвці та стейкхолдери; інституції; процеси; знання та докази; врядування, влада та впливи; механізми впровадження та оцінювання; комунікації та зворотні зв'язки.

Для специфікації екосистеми конкуренційної політики у полі різноманітних екосистем слід охарактеризувати: 1) системоутворювальну діяльність (предмет) – це суспільна політика у сфері конкуренції; 2) простір (територія, на яку поширюється функціонування системи) – це територія країни (та/або глобальний/регіональний вимір); 3) час – проміжок часу, протягом якого розглядається функціонування системи; цей вимір є дуже важливим при ретроспективному аналізі та прогнозуванні коротко-, середньо- і довготривалих впливів і наслідків політики.

Стрімкий розвиток цифрових ринків вимагає застосування нових більш комплексних інструментів аналізу конкуренції, що може забезпечити саме екосистемний підхід. Показовим у цьому плані є цьогорічна збірка матеріалів від ОЕСР «Забезпечення конкуренції та попереднє (*ex-ante*) регулювання на цифрових ринках», підготовлена в рамках ініціативи ОЕСР «Конкуренційна політика у Східній Європі та Центральній Азії». У програмній статті експертів ОЕСР А. Капобьянко та Р. Ферранді зазначено три нових виклики для конкуренційної політики: 1) зростання концентрації на цифрових ринках, 2) конкуренція платформ – виникнення нової бізнес-модель, 3) особливості цифрових ринків, які можуть спричинити проблеми конкуренції (серед них - сильний мережевий ефект, суттєва економія на масштабі, розвиток екосистемної економіки, залежність від великих обсягів даних користувача, проривні інновації, що значно знижують транзакційні витрати). Антимонопольним органам рекомендовано: просувати знання та культуру конкуренції; розвивати міждисциплінарну співпрацю з іншими національними відомствами, адже питання конкуренції на цифрових ринках потребують комплексного підходу; підсилити інструментарій конкуренції; активізувати проведення досліджень ринку. [8]

Фактично прикладами екосистемного аналізу ситуації в сфері конкуренції й формулювання пропозицій щодо суспільної конкуренційної політики є дослідження останніх років від відомих у науковому світі інтелектуалів. Це робота Дж. Стігліца «Нова ера монополії», де нобелівський лауреат, порівнюючи підходи Адама Сміта, Дж. Шумпетера і власні моделі, доходить до висновку, що «боротьба проти вкоріненої ринкової влади є не лише битвою за демократію; це також боротьба за ефективність і спільне процвітання». [9]

Професорка із Кембриджу Даян Койл у роботі «Чи завжди конкуренція добре?» розглядає нові види конкуренції на цифрових риках і доходить до висновку, що «здорові ринки вимагають конкуренції між різними бізнес-моделями, а також за традиційними вимірами, такими як ціна, якість та інновації. Досягнення цього вимагатиме або активнішого забезпечення (конкуренції), або регуляторного втручання» [10]. Вона же в іншій своїй роботі «Попередження монополії генеративного ШІ» зазначає, що «Поява нових потужних інструментів, таких як ChatGPT, є великим проривом у штучному інтелекті, підкреслюючи потребу в регуляторному втручанні. Щоб захистити суспільні інтереси, творці політики повинні запобігти тому, щоб на цьому новонародженому ринку домінувала жменька гігантських приватних компаній». [11]

Професор МІТ Дарон Аджемоглу у своєму аналізі «Антимонопольне законодавство не вирішить проблему інновацій» зазначає, що «коли всі яйця поміщено в один кошик, інші потенційні можливості, як правило, закриваються, оскільки вони більше не можуть конкурувати. Найбільший технологічний прогрес відбувається, коли багато компаній у багатьох секторах випробовують різні ідеї». [12]

Нагальним питанням є зважування суспільних вигід і витрат від різних варіантів конкуренційної політики в рамках екосистемного підходу. Адже, навіть коли ми аналізуємо наслідки захисту конкуренції на ринках готової продукції лише для споживачів, то на ринках праці для тих же споживачів, але вже у ролі найманих працівників, розподіл вигід і витрат може бути прямо протилежним. Професор із Чикаго Ерік Познер у статті «Монополісти дають відсіч» доходить до висновку, що «широко поширеною є точка зору на технологічні компанії як на добродійні двигуни зростання. Проте дослідження показують, що численні (схвалені) злиття завдали більше шкоди, ніж користі». [13]

Гарвардський професор Р. Хаусман у полемічній статті «Індустріальна політика схожа на вітамін С чи пеніцилін?» при розгляді неоднозначних (щодо впливу на конкуренцію) заходів індустріальної політики слушно зазначає, що аналіз втручань «породжує питання про те, хто діагностує проблему та призначає курс дій, і чи адекватні їхні джерела інформації». І доходить висновку, що «індустріальна політика (у США) передбачає тісну співпрацю між широкою мережею державних установ, та суб'єктами приватного сектора... Захоплення політики (Policy capture), корупція та неефективність бюрократичного апарату можуть призвести до того, що уряди посилять, замість того, щоб розв'язувати проблеми ринку. Проте той факт, що індустріальна політика може мати зворотний ефект, не означає, що країни повинні уникати її». [14]

Ці приклади нагадують про існування ідентичних проблеми в Україні і про дискусії, що відбуваються в Україні в органах влади та експертному середовищі щодо перспектив конкуренційної політики в умовах повоєнного відновлення. Сподіваємось, що екосистемний підхід дозволить розшити межі аналізу ситуацій і дозволить дослідити нові варіанти й інструменти конкуренційної політики.

1. *Ecosystem*. Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/ecosystem> 2. Kiliievych, Oleksandr (2023). *Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries: post-conference monograph* / [V. Burksiene et al. ; gen. ed. by G. Riabtsev and V. Tertychka] ; National University of Kyiv-Mohyla Academy [et al.]. Kyiv: NaUKMA, 2023. - С. 9-19. URL: http://aleph.ukma.kiev.ua:80/F/?func=direct&doc_number=000409724&local_base=KMA01 3. Larkin, Phillip. *Competition policy*. Encyclopedia Britannica, 14 Jul. 2023. URL: <https://www.britannica.com/topic/competition-policy> . 4. Lasswell, Harold D. (1963). *Policy Sciences*. International Encyclopedia of the Social Sciences. URL: <https://www.encyclopedia.com/social->

sciences/applied-and-social-sciences-magazines/policy-sciences 5. Пал Л.А. Аналіз державної політики / Пер. з англ. І. Дзюби. – Київ: Основи, 1999. 6. Говлет М., Рамеш М. Дослідження державної політики: цикли та підсистеми політики/ Пер. з англ. О. Рябова. – Львів: Кальварія, 2004. 7. Янг Е., Куїнн Л. Як написати дієвий аналітичний документ у галузі державної політики: практ. посіб. для радників з держ. політики у Центр. і Схід. Європі / наук. ред. пер. з англ. О. Кілієвич. Київ: К.І.С, 2003. 8. Carobianco Antonio, Ferrandi Renato. Digital issues for competition policy: Remarks and suggestions for young competition authorities – OECD. Competition policy in Eastern Europe and Central Asia. Competition enforcement and ex-ante regulation in digital markets. OECD-GVH Regional Centre for Competition in Budapest (Hungary). Newsletter No. 21, January 2023. – P. 6-11. URL: <https://www.oecd.org/daf/competition/ex-ante-regulation-and-competition-in-digital-markets.htm> 9. Stiglitz, Joseph E. Monopoly's New Era. Project Syndicate, May 13, 2016. URL: <https://www.theguardian.com/business/2016/may/13/new-era-monopoly-joseph-stiglitz> 10. Coyle, Diane. Is Competition Always Good? Project Syndicate, Apr 11, 2022. URL: <https://jordantimes.com/opinion/diane-coyle/competition-always-good> 11. Coyle, Diane. Preempting a Generative AI Monopoly. Project Syndicate, Feb 2, 2023. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/preventing-tech-giants-from-monopolizing-artificial-intelligence-chatbots-by-diane-coyle-2023-02?barrier=accesspay> 12. Acemoglu, Daron. Antitrust Alone Won't Fix the Innovation Problem. Project Syndicate, Oct 30, 2020. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/google-antitrust-big-tech-hurdle-to-innovation-by-daron-acemoglu-2020-10?barrier=accesspay> 13. Posner, Eric. The Monopolists Fight Back. Project Syndicate, Nov 23, 2023. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/google-trial-big-tech-lobbying-shows-why-antitrust-enforcement-needed-by-eric-posner-2023-11?barrier=accesspay> 14. Hausmann, Ricardo. Is Industrial Policy Like Vitamin C or Penicillin? Project Syndicate, Nov 24, 2023. URL: https://koreatimes.co.kr/www/opinion/2023/11/197_363918.html?utm_source=fl

КОВАЛЬОВА А.І., ЧОРНА А.Г.

Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

КРИМІНАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА КОРУПЦІЙНІ ПРАВОПОРУШЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Велика кількість корупційних правопорушень, вчинених державними службовцями, завжди залишалась серйозною проблемою нашої держави. Не стало перешкодою для вчинення таких діянь навіть введення воєнного стану на території України, навпаки, з'явилося більше можливостей та способів отримання неправомірної вигоди.

Таким чином депутатами Верховної Ради було запропоновано законопроекти, щодо внесення змін до Кримінального Кодексу України та посилення відповідальності за корупційні злочини, вчинені під час воєнного або надзвичайного стану. Ініціатором одного з них є народний депутат України Георгій Мазурашу. Автор пропонує доповнення до диспозиції статті 64 Кримінального Кодексу України, прирівнявши корупційні правопорушення, вчинені в умовах воєнного або надзвичайного стану до таких, за які передбачено покаранні у вигляді довічного позбавлення волі. Окрім цього, посилення санкцій статей 191, 210, 354, 364, 365-2, 367, 368, 368-2, 368-5, 369-2 Кримінального Кодексу України шляхом запровадження додаткового покарання у вигляді конфіскації майна. Передбачається, що такий спосіб є ефективним засобом протидії корупції та сприятиме покращенню економічного становища держави [1, С. 74-80]. З одного боку застосування більш суворого виду покарання за вчинення корупційних кримінальних правопорушень, вчинених під час дії воєнного стану є справедливим, проте санкції за такі діяння й до цього були досить значними, однак це не впливало на зниження рівня корумпованості країни. Крім цього, законопроект містить все ж таки певну непропорційність санкцій, зокрема покарання за корупцію виходить значно суворішим ніж, наприклад, за терористичний акт зі смертю людей або геноцид. До того ж

застосування безальтернативного довічного позбавлення волі з конфіскацією майна порушує загальні засади призначення покарання [2].

Варто згадати про ще один проєкт закону № 10100, запропонований групою народних депутатів, щодо строків давності притягнення до кримінальної відповідальності за корупцію [3]. Ним пропонується не застосовувати строки давності до тяжких та особливо тяжких корупційних злочинів, вчинених за час воєнного стану. Проте постає питання щодо порушення зворотної дії закону про кримінальну відповідальність у часі, адже законодавством заборонено застосовувати до осіб норми, прийняті після вчинення нею кримінального правопорушення, що встановлюють кримінальну протиправність діяння, посилюють кримінальну відповідальність або іншим чином погіршують становище особи. Воєнний стан на території України введено 24 лютого 2022 року, виходячи з цього положення законопроєкту не можуть бути застосовані до кримінальних правопорушень, вчинених у проміжок часу від введення воєнного стану до набрання чинності цього закону. Таким чином у випадку набрання чинності цим законом, його положення не будуть охоплювати всі корупційні злочини, вчинені у воєнний стан.

Підсумовуючи вищенаведене можна зробити висновок, що запропоновані зміни до Кримінального Кодексу України щодо корупційних правопорушень потребують значного доопрацювання та вдосконалення, адже аналізуючи їх зміст постає питання щодо їх ефективності та законності. Варто також звернути увагу на причини збільшення корупційних правопорушень і запровадити зміни, які б значно ускладнювали можливість виникнення таких випадків, проведення більш жорсткого кадрового відбору та контролю їх добросовісності.

1. Лисько Т. Д., Шпак І. М. Кримінальна відповідальність за корупційні правопорушення в умовах воєнного стану. Фахове юридичне видання. Публічне право. 2023. № 1 (49). С. 74-80. 2. Посилення відповідальності за корупцію в умовах воєнного стану. Чи достатньо самих змін до Кримінального кодексу? URL: <https://uplan.org.ua/posylennia-vidpovidalnosti-za-koruptsiuu-v-umovakh-voiennoho-stanu-chy-dostatno-samykh-zmin-do-kryminalnoho-kodeksu/> 3. Проєкт Закону про внесення змін до Кримінального кодексу України та Кримінального процесуального кодексу України щодо забезпечення ефективності здійснення кримінального провадження та притягнення до відповідальності за корупційні злочини URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42872>

КОЗІК Л.О.

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ І ШЛЯХИ ЇХ ВИЗНАЧЕННЯ

Конкурентні переваги підприємства - це особливості або фактори, які роблять його більш успішним та конкурентоспроможним на ринку порівняно з іншими підприємствами. Основні види конкурентних переваг включають:

- сильна брендова ідентичність: відомий бренд може створювати лояльність клієнтів і підвищувати споживчу довіру;
- інновації: здатність до постійного вдосконалення і виходу на ринок з новими продуктами або послугами;
- низькі виробничі витрати: можливість виготовляти товари або надавати послуги за більш низькі витрати, що дозволяє пропонувати більш вигідні ціни для клієнтів;
- зверненість до клієнта: здатність забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів та задоволення їх потреб;
- доступ до унікальних ресурсів: володіння ресурсами, які недоступні для конкурентів, такі як особливі технології, патенти або ексклюзивні контракти;

- географічна присутність: можливість проникнення на різні регіональні ринки або географічні області;
- ефективний маркетинг і реклама: здатність ефективно просувати продукти або послуги на ринку та привертати нових клієнтів.

Класифікація конкурентних переваг:

1. За джерелами виникнення:

- Витратна лідерська стратегія: заснована на здатності надавати продукцію чи послуги за найнижчими витратами.

- Диференційна стратегія: базується на створенні унікального продукту чи послуги, які відрізняються від конкурентів.

2. За часовим аспектом:

- Сталі конкурентні переваги: зберігають свою актуальність і стійкість тривалий період.

- Тимчасові конкурентні переваги: можуть бути тимчасовими і змінюватися з часом.

3. За рівнем покриття:

- Комплексні конкурентні переваги: виникають з комбінації різних факторів, таких як якість, ціна, бренд і технології.

- Специфічні конкурентні переваги: орієнтовані на певний аспект, наприклад, технологічне лідерство чи вартість виробництва.

4. За видами переваг:

- Вартісні конкурентні переваги: засновані на наданні більшої вартості споживачам.

- Технологічні конкурентні переваги: виникають з використання передових технологій у виробництві чи продукції.

Визначення переваг вимагає аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, розуміння ринкового середовища та стратегічне планування для досягнення конкурентної переваги на ринку.

Отже, підсумовуючи можна стверджувати, що така класифікація допомагає розуміти різноманітні аспекти конкурентних переваг та їх ролі в стратегії розвитку компаній, що дає можливість бути унікальними, надавати особливі характеристики, які виділяють їх серед конкурентів. Конкурентні переваги повинні бути стійкими та витримувати випробування часом, не втрачаючи своєї ефективності або актуальності в змінюючому ринковому середовищі.

КОМАРИНЕЦЬ С.О., ГАЙДАМАХА М.З.
Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ МІСТ В УКРАЇНІ

Для міст характерні специфічні проблеми сталого розвитку, які можна розв'язати за допомогою системи стратегічного управління, а саме підпорядкованість урбанізаційних процесів і процесів зростання стратегічним цілям сталого розвитку міст (територіальне планування розвитку міст, побудова міжміських районів, упорядкованість процесів урбанізації, інтеграція інформаційної, технічної та соціальної інфраструктури, налагодження взаємодії із містами-сусідами, побудова регіонального простору із врахуванням вирішення нагальних економічних, соціальних і екологічних проблем). Основною метою стратегічного управління сталим розвитком міст є забезпечення високої якості життя у місті для його мешканців (задоволення індивідуальних і колективних потреб населення, забезпечення сприятливого середовища для економічної діяльності, інші характеристиками (культура, освіта, безпека, екологія тощо). Забезпечення стратегічного управління сталим розвитком міст передбачає

досягнення / підвищення ефективності діяльності міста. Незважаючи на те, що стратегічне управління сталим розвитком міст є розвитком публічного управління як способу побудови та втілення регіональної політики, воно часто має інтуїтивний характер. Основою стратегічного управління розвитку міста є стратегічне планування, програмна та проєктна діяльність. Стратегічне планування полягає у побудові інвестиційних стратегій міста, пристосуванні політики міста до вимог зовнішнього середовища, організації здійснення виконавчими органами міської ради управлінських функцій, прогнозування розвитку міського економічного, соціального й екологічного середовища, тобто є узагальненням основних цілей стратегічного управління розвитком міста та способів досягнення цих цілей. Отже, міська рада виступає суб'єктом економічного, соціального й екологічного розвитку міста та самостійно визначає напрями своєї діяльності. Сучасні напрями стратегічного управління розвитком міст передбачають побудову стратегій розвитку (міст, регіонів, територій), стратегій розвитку центрів міст (Town Centre Management), галузевих стратегій, маркетингових стратегій. Серед типів стратегій розвитку міст виділяють стратегії «відкритого міста», «комфортного міста», «підприємницького міста», «розумного міста», «креативного міста» тощо. Стратегії розвитку міст можуть відповідати одному або декільком типам розвитку, залишатися незмінними або змінюватися, розвиватися із плином часу, відповідаючи сучасним цілям розвитку міста. Незважаючи на вибір стратегії / стратегій розвитку, основною її / їх метою є забезпечення / покращення комфорту проживання у місті. В Україні базою стратегій розвитку міст виступають загальнодержавні документи, такі як Стратегія сталого розвитку Україна-2020, Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року, Закон України «Про засади державної регіональної політики», «Про місцеве самоврядування в Україні», документи ЄС, які стосуються питань сталого розвитку міст. Дані документи містять визначення цілей та напрямів сталого розвитку міст, проте потребують уточнення у частині його реалізації відповідно до потреб євроінтеграції. Серед цілей сталого регіонального розвитку в Україні визначено підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, територіально-економічну інтеграцію та просторовий розвиток, тому цілями сталого розвитку міст в Україні відповідно до потреб євроінтеграції можна визначити: підсилення ролі / активне використання можливостей міст у розвитку регіонів (використання міської інфраструктури, інтеграція регіону навколо міста як бази економічного та соціального розвитку); перенесення позитивних особливостей розвитку міст на регіон, територію (використання транспортної, технічної, соціальної міської інфраструктури); використання людського капіталу міст як основи для побудови інтелектуального капіталу регіонів, середовища розвитку підприємництва, залучення інвестицій, поширення інновацій, раціонального використання ресурсів, збереження історичних, архітектурних і культурних надбань, підвищення енергоощадного споживання тощо; забезпечення комфорту, безпеки, високої якості умов проживання населення, соціального, культурного та екологічного розвитку; посилення міжміського співробітництва як об'єднувального елемента для міжрегіональної та міжтериторіальної співпраці як всередині країни, так і закордоном. Відповідно до принципів регіональної політики ЄС, виходячи з євроінтеграційних потреб, по-перше, основними цілями стратегічного управління розвитком міст в Україні слід визначити економічне зростання (із залученням інноваційного потенціалу та нових знань), сталий розвиток (зростання ефективності використання ресурсів на засадах дотримання екологічних стандартів та підвищення конкурентоспроможності), соціальний розвиток та територіальну єдність. У цьому напрямі слід провести гармонізування цілей сталого розвитку міст України, зазначених у загальнодержавних документах, відповідно до основних принципів регіональної політики ЄС. По-друге, у ЄС до повноважень органів місцевого самоврядування належить вирішення усіх проблем, що виникають на місцевому та регіональному рівні окрім проблем загальнодержавного значення. Тому, виходячи з адміністративно-територіальної реформи в Україні, потрібно забезпечити створення ефективної системи територіальної організації публічної влади на основі децентралізації здійснення функцій управління та публічної влади в Україні, формування ефективного місцевого самоврядування на основі підтримки і розвитку потенціалу територіальних громад як основи

громадянського суспільства. Збільшувати можливості та ресурси територіальних громад потрібно на основі передавання повноважень до органів місцевого самоврядування, що підвищить ефективність управління сталим розвитком міста. По-третє, стратегічне управління сталим розвитком міста передбачає розробку та встановлення програмних і проєктних цілей, для чого запропоновано використовувати методологію управління проєктами як одного із основних інструментів стратегічного управління, який базується на системному підході до виконання завдань різного типу складності та складається з окремих етапів – розробки проєктної моделі, її узгодження зі стратегією розвитку, її затвердження та реалізації. По-четверте, соціально відповідальний бізнес бере все більш активну участь у процесі сталого розвитку міста через створення нових робочих місць, підтримки інфраструктури, впровадження інновацій, а відтак підтримання конкурентоспроможності міста, регіону, території. Соціальна відповідальність переростає маркетингову стратегію і виходить на рівень обов'язку бізнесу перед громадою, оскільки забезпечує належну якість життя населення, сталий розвиток міст, регіонів, територій. Одним із основних її чинників є зосередження на потребах і особливостях розвитку міста, виходячи із базових характеристик – відповідальності бізнесу за здійснення усього процесу виробничої діяльності вздовж ланцюга створення вартості та діяльності материнських / дочірніх компаній / філій; центральної ролі приватного бізнесу як рушія сталого розвитку, інновацій, підвищення конкурентоспроможності; посилення взаємодії бізнесу і громади для забезпечення сталого розвитку міст. По-п'яте, обов'язкове дотримання екологічних стандартів безпеки і розвиток зеленої економіки. В Україні інтеграція екологічної політики у соціально-економічний розвиток є умовою забезпечення економічної безпеки, а екологічна політика держави передбачає створення і розвиток зеленої економіки. Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС передбачено зміцнення співробітництва у сфері екології, що сприятиме розвитку зеленої економіки і забезпечить реалізацію принципів сталого розвитку в Україні, гармонізацію законодавства України та ЄС, зокрема у сфері управління довкіллям. Тому для забезпечення сталого розвитку міст необхідне дотримання екологічних стандартів безпеки і розвиток зеленої економіки, який заснований на мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище процесу виробництва, формування ринків екологічно безпечних товарів, що передбачає сталий розвиток міста. Забезпечення екологічної безпеки для сталого розвитку міст засноване на втіленні екологічних інновацій, які сприяють покращенню стану довкілля; створенні нової системи екологічного управління, що передбачає досягнення екологічних цілей на базі забезпечення екологічної ефективності та екологічної справедливості.

КОМАРИНЕЦЬ С.О., МЕЛЬНИК І.Р.
Національний університет «Львівська політехніка»

РОЗВИТОК ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

У міжнародній практиці, зазвичай, під взаємодією влади та бізнесу (партнерство держави і приватного суб'єкта) мають на увазі формалізовану взаємодію на основі укладення угод між державою і приватними суб'єктами. За формами угод не виділяють окремих видів взаємодії, назагал, ідеться про залучення приватних інвестицій (приватного фінансування) або приватного досвіду (знань, навиків, управління) до державного об'єкта. Витрати на інвестування або управління покривають за рахунок одержання прибутків приватним суб'єктом від використання об'єкта інвестування або управління протягом усього періоду дії договору. Отже, можна зробити висновок про більш складну взаємодію між державою і бізнесом ніж публічний контракт. Найтипівіші сфери укладення угод між державою і приватними партнерами – забезпечення важливих громадських / комунальних послуг (транспортні послуги, виробництво енергії, водопостачання / водовідведення), освіта, охорона здоров'я тощо, тобто ті сфери, де

приватизація не виправдана. Основною метою такого державно-приватного партнерства є використання сильних сторін суб'єктів для реалізації проєктів розвитку інфраструктури чи надання громадських послуг на засадах підвищення результативності та ефективності у порівнянні з ситуацією, коли проєктами розвитку інфраструктури чи надання громадських послуг займався б кожен партнер самостійно. Перевагами держави від партнерства є отримання знань, досвіду, інноваційних підходів, матеріальних і фінансових ресурсів. Перевагами для приватного партнера є отримання доступу до нових бізнес-можливостей, державні гарантії, зменшення ризиків, збільшення контролю над ефективністю інвестиційного процесу. Ризиками для держави від партнерства є зростання вартості інвестицій порівняно з іншими формами інвестування, зростання вартості користування об'єктом для кінцевих споживачів, відшкодування покриття ризиків для приватного партнера, зростання рівня конфліктів у суспільстві, низький рівень якості надання послуг приватним партнером, складність укладення угод тощо. Незважаючи на популярність, реалізація партнерських угод між державою і приватним партнером не завжди є успішною. Найчастіше держава укладає угоди у сферах, де прагне уникнути приватизації державного майна, а тому вважає компромісом так форму залучення приватного інвестування. Варто зазначити, що у всіх випадках, коли приватизація державного об'єкта не становить загрози інтересам держави, вона виступає пріоритетним способом розпорядження об'єкта, оскільки не викликає наступних ризиків для держави, які можуть виникати в угодах партнерства у зв'язку з експлуатацією об'єкта та поверненням інвестицій. З іншого боку, у ситуації коли у держави виникає потреба створення нового об'єкта, модернізації існуючого або удосконалення управління об'єктом разом з відсутністю потрібного фінансування угоди партнерства можуть бути більш привабливими для держави ніж кредитні угоди, оскільки полегшують навантаження на державний бюджет і не потребують відшкодування з боку держави (приватний партнер отримує відшкодування від використання об'єкта). Базовим інструментом для прийняття рішення щодо укладення угод партнерства між державою та приватним партнером є аналіз «вигоди-витрати», на основі якого можна зробити висновок про співвідношення між якістю і ціною і обрати саме той тип угоди, який буде найбільш фінансово привабливим, відповідати цілям розвитку держави та суспільства. Таким чином можна зробити висновок, що укладення партнерських угод між державою і приватним партнером є альтернативою до приватизації (відчуження) державних об'єктів і закупівлі державних об'єктів. Укладення таких угод повинно відповідати цілям розвитку держави і суспільства та відбуватися у випадку, коли за результатами аналізу «вигоди-витрати» приватизація і закупівля державних об'єктів є менш фінансово привабливими.

ЛАДИЧЕНКО К.І., ШЕВЧЕНКО Д.А.
Державний торговельно-економічний університет

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ЗЕРНА В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КОНФЛІКТІВ

Україна входить до десятки головних експортерів зерна пшениці та кукурудзи на світовому ринку. Цьому сприяє наше географічне розташування, родючість земель, клімат тощо. Але сам світовий ринок зерна не є стабільним, а, навпаки, завжди змінює свої тенденції, тим більше, після початку повномасштабного вторгнення росії на територію України, невизначеність та виклики на ринку збільшились.

На світовому ринку зерна попит і пропозиція мають тенденцію поступово зростати. На наступний рік ФАО прогнозує зменшення посівних площ для зерна пшениці, особливо озимої, у зв'язку з низькими цінами на неї в цьому році. Через несприятливі погодні умови у США очікується спад виробництва зернових культур. США є головним експортером зерна кукурудзи

на світовий ринок, тому, внаслідок зменшення майбутнього врожаю, можливий ріст цін і попиту на даний вид зерна. Підвищення ціни на кукурудзу є позитивним моментом для України, оскільки вона постачає більшу частину свого врожаю. Прогноз ФАО щодо запасів зернових у світі станом на кінець сільськогосподарського сезону 2024 року знижений порівняно з жовтневим прогнозом на 2,9 млн. т до 881 млн. т; проте цей показник на 2,6 відсотка вищий за показник початку сезону. Виходячи з останніх прогнозів щодо запасів та споживання у світі, їх співвідношення у сезоні 2023–2024 років може становити 30,7 відсотка, що трохи вище за показник у 30,5 відсотка у сезоні 2022–2023 років, але в історичній перспективі такий показник все ще вважається таким, що не викликає занепокоєння становища щодо пропозиції [1].

До ТОП-10 країн-експортерів зерна пшениці входять: рф, США, Канада, Австралія, Україна, Франція, Аргентина, Німеччина, Румунія і Казахстан. Незважаючи на повномасштабне вторгнення росії у 2022 році, Україні вдалося зберегти лідируючі позиції.

До десятки найбільших експортерів кукурудзи входять: США, Бразилія, Аргентина, Україна, Франція, Румунія, рф, Угорщина, Південна Африка та Канада. У минулому році Україна експортувала майже весь врожай зерна кукурудзи на світовий ринок.

Експорт зерна пшениці у 2019 році зріс на 22,3 %, у порівнянні з 2018 роком. У 2020 році обсяг експорту впав на 9,8%, але у 2021 році, при рекордному врожаю пшениці, Україна експортувала на 11,13% більше, ніж у 2020 році. У 2022 році, в умовах війни, Україна експортувала зерно пшениці на 44% менше, ніж у попередньому році. Тобто, найбільші обсяги торгівлі з зерном пшениці Україна провела в 2021 році.

Так, як у виробництві зернових культур переважає кукурудза, то порівнянні з обсягами експорту пшениці, кукурудзу Україна експортує більше. У 2019 році експорт кукурудзи збільшився майже на 51%, у порівнянні з 2018 роком. У 2020 та 2021 роках експортування зменшується на 13,7% та 11,6% відповідно. У 2022 році обсяг експортування кукурудзи збільшився на 2% у порівнянні з 2021 роком.

Індекс компаративних показує рівень переваг країни у експорті того чи іншого товару. Можна побачити, що даний індекс зменшується щодо зерна пшениці, але збільшується щодо зерна кукурудзи (рис. 1).

Після 24 лютого 2022 року географія українського експорту змінилася. Якщо у 2021 році частка експорту АПК до країн Європи становила 32%, то у 2023 році досягла значення 59%. У той же час частка українського експорту до країн Африки скоротилася в половину. Причиною цьому є блокування морських портів України та побудова нових логістичних шляхів для альтернативного транспорту [2].

Основною проблемою і перешкодою у реалізації всього потенціалу в агросекторі України залишається війна та її наслідки. Блокада морських портів України з перших днів повномасштабного вторгнення призвела до зупинення експортної діяльності, оскільки велика частина запасів зберігалася саме в портах. Важливим ризиком зменшення конкурентоспроможності України на світовому ринку зерна є зменшення посівних площ і пошкодження родючого шару ґрунту через наслідки бойових дій. Також можна відмітити відставання України у застосуванні новітніх технологій при виробництві. Фермери обирають більш продуктивні види зернових культур та такі, які менше виснажують ґрунт, замість нових систем чи технологій. Ще одним ризиком можна виділити пошкодження техніки та обладнання сільськогосподарської сфери. Особливо страждають ті, що знаходяться у прифронтових регіонах. Цікавим ризиком сьогодні являються фіктивні компанії-експортери, у результаті діяльності яких, виручка отримана від торгівлі зерном не надходить до державного бюджету (так званий «чорний» експорт). Таким чином було експортовано 20% зерна невідомого походження на 133,9 млрд грн. Міграція робочої сили стає наступною проблемою у збільшенні продуктивності виробництва агропродукції. Спочатку ця міграція молодих і кваліфікованих кадрів була пов'язана з пошуком кращого життя закордоном або у великих містах України, зараз на це повпливали військові дії та мобілізація населення [3;4].

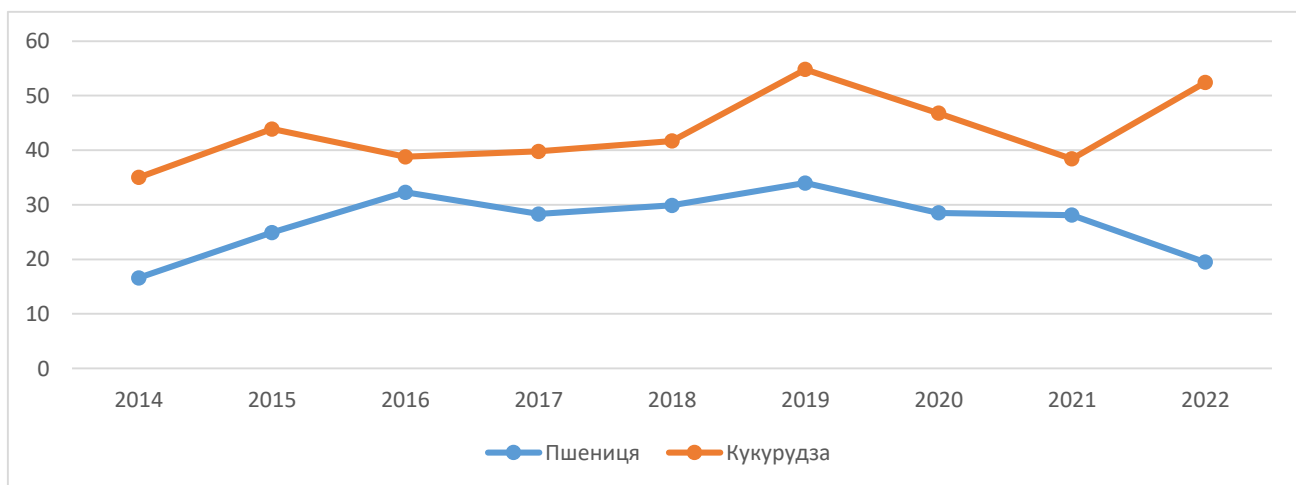


Рис. 1. Індекс компаративних переваг України на світовому ринку зерна пшениці та кукурудзи протягом 2014-2022 рр.

Шляхи мінімізації ризиків зниження конкурентоспроможності України на світовому ринку зерна:

1. Розмінування території України.
2. Співпраця держави та підприємств у науково-технічній сфері.
3. Розробка стратегій виробництва на обласному рівні.
4. Зменшення нелегального вивезення зерна.
5. Підтримка аграріїв з боку держави.
6. Співпраця аграрних підприємств з навчальними закладами для привернення уваги молоді.

1. *FAO cereal supply and demand brief | world food situation | food and agriculture organization of the united nations. Home | Food and Agriculture Organization of the United Nations.* URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/en/> 2. *Ukrainian agribusiness club. Facebook.* URL: <https://www.facebook.com/UkrainianAgribusinessClub/posts/pfbid032S9JvcezQE5KfArjoMZUReWq9sVaiertioyq4iYiG67B7WHgqnCGbz68mHr1SFhl> 3. *Варава О. Б., Пшеславська О. В. Проблеми інноваційного розвитку агропромислового комплексу України. НУБіП.* URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2021_zbirnik_22_04_21.pdf#page=41 4. *Економічна правда. Понад 20% зерна експортують ризикові підприємства, які не повертають валютну виручку - БЕБ. Економічна правда.* URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/16/706672/>

ЛЕСЬКІВ І.Л., КОСТЮК О.С.
Національний університет «Львівська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД НА ПРИКЛАДІ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ

В умовах глобальної конкуренції використання франчайзингової моделі як ефективної форми організації бізнесу дозволяє зменшити ризики у малому та середньому підприємстві. В умовах сьогодення розвинені країни світу використовують франчайзинг як невід'ємний атрибут ведення бізнесу, бо більшість продажів здійснюється через франчайзингові мережі. Такий вид ведення бізнесу сприяє розвитку країн у воєнний та поствоєнний період.

Розвиток малого бізнесу сприяє покращенню економічної ситуації, який у розвинених країнах становить більше 50% ВВП, в той час як в Україні лише 20-25%. А становленню малого підприємництва значно сприяє використання франчайзингової моделі ведення бізнесу.

Франчайзинг ґрунтується на використанні об'єктів інтелектуальної власності, тому придбавши франшизу, підприємець набуває перевірену і відпрацьовану бізнес-модель, яка довела свою ефективність на ринку товарів та послуг. Інтелектуальна власність у цьому випадку може охоплювати широке коло об'єктів: від об'єктів промислової власності аж до об'єктів авторського права.[1]

Вітчизняним підприємцям франчайзинг відомий завдяки таким компаніям, як "McDonald's", "Pizza Hub", "KFC", які мають міжнародні франчайзингові мережі.

Яскравий приклад франчайзингу є McDonald's. Лише в Україні налічується більше 100 ресторанів. При чому кожен з клієнтів впевнений у якості товару та обслуговування. Кількість закладів росте, як й інновації у ньому. Так, американська корпорація "швидкої їжі" "McDonald's" вже сьогодні охоплює більш як 40 тис. ресторанів обслуговуючи щоденно майже 70 млн. клієнтів. Близько 78% усіх ресторанів корпорації керуються 4500 франчайзинговими агентами, які одночасно є і незалежними підприємцями, і членами єдиної команди.

У 2018 році прибуток McDonald's в Україні склав 620 млн грн, у 2019-му – 959 млн грн. З 20 міст, у яких є ресторани McDonald's, у 14 містах є ресторани нового формату. Податки компанії йдуть в бюджет країни, котра має придбані франшизи. Крім цього компанія інвестувала в нові заклади \$68 млн, збільшивши свою частку ринку на 0,5 процентного пункту, до 14%. [2]

Збільшення кількості франшиз на території України підвищує довіру й інших закордонних інвесторів. Навіть у воєнний період величезні корпорації по типу McDonald's нарощують свої потужності в Україні, надаючи робочі місця та внесок у бюджет країни.

У воєнний та поствоєнний періоди економіка зазнає значних труднощів, і підприємства повинні активно пристосовуватися до нових реалій. Конкурентна політика, як система стратегій та дій для забезпечення конкурентоспроможності, стає вирішальним елементом у збереженні та розвитку бізнесу.

У цей період підприємства повинні стратегічно планувати свою діяльність. Франчайзинг дозволяє підприємствам узгоджувати свої стратегії з головним брендом, що полегшує адаптацію до нових умов. Потрібно зазначити франчайзингові моделі дозволяють підприємствам швидко диверсифікувати свою пропозицію та адаптувати її до місцевих умов. Це особливо важливо в умовах військових дій, коли ринки можуть зазнати суттєвих змін.

Основна мета конкурентної політики - створення сприятливих умов для ефективної конкуренції, що сприяє підвищенню якості товарів та послуг, інноваціям, зниженню цін і підвищенню задоволеності споживачів.

Таким чином до франшизи, особливо закордонної, споживачі мають більшу довіру ніж до менш відомих підприємств. Оскільки, материнська компанія, яка надає право використання свого бренду перевіряє чи даний підприємець зможе тримати франшизу на рівні з материнською і не зіпсувати репутацію. На прикладі McDonald's в правилах отримання ліцензії на франшизу вони закладають не лише фінансовий потенціал, а й безпеку репутації бренду. [3]

Для підтримки своєї репутації McDonald's пропонує своїм франчайзі програму навчання, щоб навчитися керувати своїм бізнесом. Тривалість навчання варіюється від 12 до 18 тижнів в ресторані, обраному франчайзером. Одержувач франшизи буде проходити індивідуальний вступний курс протягом 20 годин в тиждень.

Візьмемо, ще один приклад, вже української франшизи – «LvivCroissants».

Перше підприємство почало своє функціонування, ще у 2015р у Львові. Вжк у 2016 команда проекту зросла з 5 до 30 осіб. В тому ж році «LvivCroissants» відкрили 20 франчайзингових точок. Темпи відкриття набирали обертів. У листопаді 2017 року було відкрито 50-ту пекарню LvivCroissants, у грудні 2018 року – 70-ту, а у 2019 році – 80-ту.

Франшиза підприємства коштує \$ 9000, частина цих грошей іде на проживання та навчання команди майбутньої пекарні, програмне забезпечення, проектувальні роботи,

візуалізацію, деталізований робочий проект, звідси ж оплачуються виїзди на місце архітектора, проживання консультантів LvivCroissants. Дещо схожі умови і до франшизи McDonald's.

Амбітною ціллю підприємства було - вихід на іноземний ринок. Станом на 2021 рік прибуток від франшиз у регіонах України зріс у 23,38%. Це стало одним із поштовхів відкрити ще один заклад, але вже закордоном – Польща. Тобто у 2022 році, під час повномасштабної війни і до тепер функціонує закордоном українська франшиза: «LvivCroissants», яка практично окупила себе.

Як висновок, бачимо високу дієвість франшизи на ринку, навіть під час війни. Україна не лише виступає в ролі франчайзі, а й в ролі франчайзера. Також в Україні вдало розвиваються та приносять прибуток іноземні франшизи. Їх робота на нашій території збільшує також лояльність і заохочує інших франчайзерів надавати ліцензії на свій продукт.

1. Ціль франчайзенгу : [Доступ До Ресурсу] - <https://ain.business/2021/05/08/shho-take-franchajzyng-i-yak-vin-praczuuye/> 2. Показники: [Доступ До Ресурсу] - <https://forbes.ua/company/epokha-velikih-vidkrittiv-yak-mcdonalds-posilyue-ekspansiyu-v-ukraini-intervyu-z-seo-yulieyu-badritdinovoyu-18052021-1609> 3.Макдональдс франшиза : [Доступ До Ресурсу] - : <https://franchise-capital.com/blog/franshyza-mcdonalds/> 4. Львів Круасан франшиза : [Доступ До Ресурсу] - <https://rau.ua/novyni/lviv-croissants/> 5.Львів Круасан франшиза : [Доступ До Ресурсу] - <https://shotam.info/lvivski-kruasany-vyyshly-na-rynok-yevropy-i-vidkryly-pershii-zaklady-u-polshchi/>

ЛІЛЛЕМЯЄ О.Е.
керівник відділу організаційного забезпечення
пленарних засідань Верховної Ради України,
засідань Погоджувальної ради управління
організаційного та аналітичного забезпечення
пленарних засідань Верховної Ради України
Головного організаційного управління
Апарату Верховної Ради України,
науковий співробітник
ДУ «Інститут економіко-правових досліджень
імені В.К. Мамутова Національної академії наук України»

НЕОБХІДНІСТЬ І ДОЦІЛЬНІСТЬ ПРОДОВЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ СУБ'ЄКТАМ ГОСПОДАРЮВАННЯ ДО НОРМ ЄС У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ, А ТАКОЖ ВІДНОВЛЕННЯ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ ТА МОНІТОРИНГУ ЗА ДЕРЖАВНОЮ ДОПОМОГОЮ

На фоні тривалої боротьби українського народу проти агресії російської федерації останнім часом досить часто висловлюються думки щодо оптимізації витрат державних ресурсів на більш важливі потреби для країни, зокрема оборону. Майже кожна сфера фінансування піддається критиці, усюди можна знайти негативні риси та помилки. Не виключенням цього стала і сфера державної допомоги суб'єктам господарювання, зокрема її інституційне забезпечення.

Так серед практиків у сфері конкуренції можна зустріти думки, що здійснення адаптації національного законодавства до законодавства ЄС у сфері державної допомоги Антимонопольним комітетом України наразі немає ніякого сенсу та доцільності через ймовірне швидке отримання Україною нового статусу країни-члена та, як наслідок, пряме застосування актів вторинного законодавства ЄС Україною.

Проте варто пам'ятати те, що 23 червня 2022 року Україні надано статус кандидата на членство в ЄС, належне здійснення повноважень Комітетом у сфері контролю і моніторингу державної допомоги є однією з умов подальшої підготовки України до членства в ЄС, що є вкрай важливо для України в період воєнного стану та післявоєнної відбудови держави. Тому нормативна та інституційна спроможність держави зараз здійснювати ці функції у відповідності до норм ЄС фактично є підготовкою для запровадження цієї системи в Україні як повноправного країни-члена і від того, яким чином буде діяти система контролю та моніторингу державної допомоги зараз, залежатиме подальша оцінка прогресу імплементації.

Крім зазначеного, варто підкреслити, що наразі нікому невідомо як швидко Україна отримає статус країни-члена, проте відновлення та належне функціонування системи моніторингу та контролю державної допомоги суб'єктам господарювання вже зараз зробить процес остаточної інтеграції України до ЄС найменш болючим. На те є декілька причин:

- відмінності та особливості функціонування українського та європейського ринків;
- відмінності у нормативно-правовому регулюванні, зокрема у термінологічно-понятійному апараті.

Тому: продовження консенсусної адаптації українського законодавства, з урахуванням національних особливостей ринків; прийняття Верховною Радою України проекту Закону № 5648, яким вводиться п'ята ознака державної допомоги – вплив на торгівлю між Україною та державами-членами Європейського Союзу; відновлення повноважень Антимонопольного комітету України у сфері державної допомоги та напрацювання відповідної практики на національному рівні унаслідок прийняття оновленого Закону – все це є необхідними кроками для ефективного витрачання бюджетних коштів, які зараз у воєнний час в дуже обмежених обсягах і мають витратитися доцільно.

Більше того, застосування правил державної допомоги вже давно вийшло за межі виключно економічної конкуренції та міжнародної торгівлі, оскільки ці правила спроможні втілювати важливі загальнонаціональні для країни цілі з використанням конкретних інструментів та необхідного мінімуму державних ресурсів.

На жаль зараз ситуація з функціонуванням інституту державної допомоги є несприятливою для його розвитку, Законом України № 2134-IX від 15.03.2022 [1] були внесені зміни до розділу 9 «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» шляхом його доповнення новим підпунктом 5², відповідно до якого державна допомога, що надається під час дії воєнного стану, є допустимою та не повідомляється до Уповноваженого органу. Запроваджені норми не відповідають принципам міжнародних договорів, які ратифікувала Україна та є перешкоджаючим фактором з належного здійснення повноважень Антимонопольним комітетом України.

Попри все, Комітет продовжує напрацьовувати підзаконний рівень нормативно-правового регулювання та за час дії правового режиму воєнного стану розробив та здійснив безпосередній супровід прийняття декількох Постанов Кабінету Міністрів України, зокрема такі:

Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання для підтримки культури та збереження культурної спадщини від 20 січня 2023 р. № 52;

Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання для забезпечення розвитку регіонів та для підтримки середнього та малого підприємництва від 18 квітня 2023 р. № 348;

Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання для місцевої інфраструктури від 13 жовтня 2023 р. № 1087 тощо.

Отже, підсумовуючи вищенаведене необхідно зазначити, що відсутність реформування національного законодавства у сфері державної допомоги, зупинення функцій Комітету у цій сфері може спровокувати ризики гальмування процесу інтеграції до ЄС.

Про це свідчить невдалий досвід Грузії, якій було відмовлено в отриманні статусу кандидата на членство в ЄС. У Висновку Європейської Комісії [2] щодо заявки Грузії на

членство в ЄС в частині державної допомоги Комісія зазначила про необхідність істотних змін до законодавства Грузії про державну допомогу, які необхідно привести у відповідність із *acquis* ЄС у цій сфері.

1. Про внесення змін до розділу VI "Прикінцеві та перехідні положення" Бюджетного кодексу України та інших законодавчих актів України: Закон України від 15.03.2022. Верховна Рада України. № 2134-IX. 2. Commission staff working document. Analytical Report following the Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council and the Council Commission Opinion on Georgia's application for membership of the European Union. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-02/SWD_2023_31_Georgia.pdf

МАЗАРАКІ Н.А.

Державний торговельно-економічний університет

ПОНЯТТЯ ПОВНОФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КОНКУРЕНТНОМУ ПРАВІ УКРАЇНИ

Зміни до Закону України «Про захист економічної конкуренції», що набудуть чинності 01 січня 2024 року, передбачають серед іншого запровадження поняття «повнофункціональна господарська діяльність» (далі – ПГД), а також такої форми концентрації як «створення двома і більше суб'єктами господарювання суб'єкта господарювання, який самостійно здійснюватиме повнофункціональну господарську діяльність протягом тривалого періоду». Донором цієї концепції, як і практично всіх змін до конкурентного права України, є *acquis* ЄС, саме тому з'ясувати зміст поняття ПГД можна лише через аналіз Регламенту ЄС №139/04 про контроль за концентраціями суб'єктів господарювання, Консолідованого юрисдикційного повідомлення Європейської комісії до Регламенту ЄС №139/04 (2008/С 95/01), правозастосовних актів Європейської комісії, рішень Суду ЄС, а також враховуючи відповідні наукові дослідження.

Поняття ПГД є доволі громіздким, що обумовлено необхідністю врахувати всі ознаки, передбачені *acquis* ЄС. Законодавче визначення наступне: здатність суб'єкта господарювання здійснювати господарську діяльність та/або нарощувати присутність на ринку самостійно та незалежно від інших суб'єктів господарювання, пов'язаних з цим суб'єктом господарювання відносинами контролю, у тому числі завдяки наявності достатніх ресурсів для самостійного здійснення господарської діяльності та відсутності необхідності економічних зв'язків з діяльністю суб'єктів господарювання, які пов'язані з цим суб'єктом господарювання відносинами контролю (у тому числі продаж виробленої ними продукції, придбання сировини для виробництва продукції, здійснення будь-якої господарської діяльності без виходу на ринок)".

Таким чином, для з'ясування змісту поняття ПГД слід послідовно розтлумачити такі його складові як: (1) самостійність та незалежність ведення господарської діяльності/нарощування присутності на ринку, (2) наявність достатніх ресурсів для самостійного здійснення господарської діяльності, (3) відсутність необхідності економічних зв'язків з діяльністю суб'єктів господарювання, які пов'язані з цим суб'єктом господарювання відносинами контролю.

Зазначені ознаки обумовлені необхідністю формування критеріїв, за якими можна буде визначити, чи дійсно новостворений суб'єкт господарювання буде спроможним змінити структуру ринку. У свою чергу, відсутність зазначених ознак означатиме, що створення суб'єкта господарювання може розглядатися як узгоджені дії.

Спільним для всіх ознак ПГД є те, що вони апіорі не можуть мати абсолютного характеру, адже створення спільного підприємства означає наявність певного ступеня відносин контролю та взаємозв'язків із засновниками, координацію майбутньої діяльності.

(1) Ознаки самостійності та незалежності мають оцінюватися, враховуючи наявність відносин контролю із співзасновниками. При цьому ознакою самостійності та незалежності може бути здатність суб'єкта господарювання приймати рішення на оперативному рівні, залишаючи за співзасновниками тільки стратегічні рішення. Присутність на ринку означає, що діяльність новоствореного суб'єкта господарювання передбачає звичайні економічні функції на ринку, а також виходить за межі безпосередніх економічних зв'язків із засновниками. Наприклад, ПГД буде відсутня, якщо новостворений суб'єкт господарювання виконує лише науково-дослідницькі роботи для засновників, виступає виключно у ролі агентства із продажів тощо.

(2) Під ресурсами для самостійного здійснення господарської діяльності можна розуміти кадрові, фінансові, матеріальні ресурси, немайнові права (наприклад, права інтелектуальної власності) та ін. У той же час, можливі різні форми набуття новоствореним суб'єктом господарювання таких ресурсів, а їх наявність може визначитися за критеріями самостійності та незалежності суб'єкта господарювання від засновників у доступі та використанні своїх ресурсів. При цьому слід зважати на те, що абсолютної самостійності щодо ресурсів у новоствореного суб'єкта може і не бути, щонайменше, на початковому періоді функціонування новоствореного суб'єкта господарювання, адже засновники очевидно повинні забезпечити не тільки формування статутного фонду, але й певні операційні ресурси, стартовий імпульс.

Наприклад, для визначення наявності власних кадрових ресурсів новоствореного суб'єкта господарювання важливий не факт наявності трудових відносин із персоналом, а можливість новоствореного суб'єкта господарювання визначати політику залучення та здійснювати керівництво персоналом. Тому залучення працівників на основі аутсорсингу може вважатися наявністю кадрових ресурсів у новоствореного суб'єкта господарювання.

(3) Відсутність необхідності економічних зв'язків з діяльністю суб'єктів господарювання, які пов'язані з цим суб'єктом господарювання відносинами контролю, має оцінюватися у контексті економічної діяльності новоствореного суб'єкта господарювання загалом, а також місця економічних зв'язків із засновниками у ній. Слід виходити із того, що вертикальна інтеграція є загалом характерною ознакою для окремих галузей економіки, тому постає питання щодо ролі та частки економічних зв'язків із засновниками у загальному обсязі діяльності новоствореного суб'єкта господарювання. Підходи Європейської комісії є наступними: ознакою ПГД є те, що частка обороту із засновниками є меншою за 50%, якщо така часткою є більшою, то для доведення ознак ПФД відносини новоствореного суб'єкта господарювання із засновниками мають носити виключно комерційний характер.

Вище перелічені ознаки підлягають кумулятивній оцінці конкурентним відомством на основі договору щодо створення суб'єкта господарювання, бізнес-плану, а також дослідження ринків, де буде діяти такий суб'єкт господарювання. Суб'єктам господарювання, що планують створювати новий суб'єкт господарювання, слід приділити увагу чіткому обґрунтуванню відповідності ознакам ПГД, адже отримання дозволу на концентрацію ex post забезпечує визначеність та передбачуваність господарської діяльності, на протиположність притягненню до відповідальності за узгоджені дії.

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства про захист економічної конкуренції та діяльності Антимонопольного комітету України. Закон України від 09.08.2023 № 3295-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3295-20#n194> 2. Commission Consolidated Jurisdictional Notice under Council Regulation (EC) №139/2004 on the control of concentrations between undertakings (2008/C 95/01) URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:095:0001:0048:EN:PDF>

ПАРТНЕРСЬКИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ УСПІШНОГО БІЗНЕСУ

В умовах зростаючої конкуренції відбувається постійний пошук нових можливостей у реалізації маркетингової діяльності підприємств, що дозволить більш ефективно просувати і продавати підприємцям свої товари і послуги. В цьому процесі важлива роль належить мережевому підходу в маркетингу, що отримав назву партнерський маркетинг. Партнерський маркетинг виступає важливим інструментом для підприємств, які мають на меті наростити свої продажі та розширити свою аудиторію. Вибираючи партнерський маркетинг, підприємство формує стратегію, яка базується на співпраці між двома і більше сторонами при якій одна сторона (партнер) рекламує і просуває товари чи послуги іншої сторони своїм клієнтам або аудиторії. В результаті реалізації такої стратегії підприємство збільшує свої продажі за рахунок розширення аудиторії, збільшення довіри і скорочення витрат на маркетинг і рекламу, зменшення збутових ризиків, підвищення брендової впізнаваності, посилення конкурентоспроможності. При цьому його партнери отримують додаткові доходи за просування чужої продукції в Інтернеті через укладання спеціальних партнерських програм або угод, де прописуються умови співпраці, комісії чи винагороди за конкретні результати і механізми відстеження і перерахування коштів партнерам. Найчастіше використовуються такі партнерські програми: 1) Pay Per Sale, коли партнер отримує винагороду лише за кожен фактичний продаж, здійснений завдяки його рекомендації; 2) Pay Per Click, в даному випадку, партнер отримує винагороду за кожен клік по спеціальному партнерському посиланні, яке веде на сайт продавця; 3) Pay Per Lead, винагорода для партнера відбувається за кожен контакт із зацікавленим клієнтом (лідом), який був залучений завдяки його зусиллям. В якості партнерів можуть бути інші підприємства, афіліанти, інфлюенсери, веб-сайти, блогери, агенти тощо.

Основним принципом партнерського маркетингу є взаємовигідне партнерство, де кожна із сторін отримує вигоду від співпраці.

Партнерський маркетинг охоплює декілька елементів і процесів, що дозволяють йому успішно реалізовуватись і які включають партнерські відносини, які є основою партнерського маркетингу; партнерські програми, що визначають умови співпраці; вибір партнерів; маркетингові інструменти і ресурси; відстеження та аналітика; комунікації та підтримка; оплата та винагороди; оптимізація та розвиток. В сукупності ці компоненти дозволять залучити більшу кількість клієнтів, відповідно, досягти збільшення прибутку.

Найчастіше в якості майданчиків для просування використовуються соціальні мережі, блоги, подкасти, форуми, професійний афіліантний майданчик, банери, живі вебінари, статті тощо.

Успішність реалізації партнерського маркетингу передбачає проведення аналізу реагування аудиторії на товар чи послугу; досягнення взаєморозуміння з потенційними покупцями; використання різних каналів реклами і їх постійний моніторинг і осучаснення; проведення автоматизації робіт із застосуванням новітніх інструментів; постійне навчання і зосередження на обмеженій кількості продуктів.

Однак, при використанні партнерського маркетингу необхідно враховувати і певні ризики і потенційні проблеми, зокрема: ризики неефективної співпраці, конфлікти між партнерами, залежність від партнерів, визначення прийнятної винагороди для партнерів, відстеження та аналіз даних при залученні великої кількості партнерів.

Отже, партнерський маркетинг може мати позитивний вплив на бізнес і підвищити його конкурентоспроможність при постійній аналітиці і оптимізації взаємовідносин всіх суб'єктів.

РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ОСНОВІ ЇХНЬОГО ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Органи місцевого самоврядування конкурують між собою і зацікавлені в посиленні інтересу до територіальної громади з боку мешканців, гостей, інвесторів. Мешканців переважно цікавлять умови проживання (якість комунальних послуг, доступність закладів освіти, культури, охорони здоров'я тощо), якість доріг і транспортного сполучення, можливості працевлаштування. Останній аспект пов'язаний зокрема із використанням туристичного потенціалу території – адже він є важливим чинником створення додаткових робочих місць і залучення інвестицій. Водночас належне використання цього потенціалу сприяє привабливості громади для гостей і зростанню її конкурентоспроможності загалом. Важливо підтримувати та розвивати відповідні фактори конкурентоспроможності. Основою для цього повинні бути стратегічні документи, як-от: комплексний план просторового розвитку території територіальної громади (відповідно до статті 16⁻¹, якою у 2020 році доповнено Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»), стратегія розвитку та план заходів з її реалізації [1]. Суть управління конкурентоспроможністю територіальної громади полягає в комплексній діяльності з вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища, формування стратегій і планування заходів, орієнтованих виконання місії території як місця, привабливого проживання, роботи, відвідування й інвестування. Зокрема привабливість території для відвідування є особливо актуальною для територіальних громад, орієнтованих на туризм як пріоритетний сектор місцевої економіки. Важливою перевагою цієї галузі є те, що в ній згладжуються протиріччя між економічним розвитком та екологічними проблемами. Адже розвиток туризму супроводжується збереженням і відновленням куточків природи й історико-архітектурних пам'яток. Для розробки відповідних стратегій і планів доцільно керуватися Методичними рекомендаціями щодо розроблення стратегічних і програмних документів стосовно розвитку культури на регіональному та місцевому рівні [2]. Практично у всіх областях України є мальовничі куточки та історичні пам'ятки, привабливі для відвідування туристами. Деякі територіальні громади мають індустриальні об'єкти які припинили функціонування, але приваблюють особливу групу туристів – сталкерів. Частина території України потерпіла від воєнних дій. Там територіальні громади можуть розраховувати на туризм лише після ліквідації їх наслідків – розмінування та розчищення територій. Проте вони можуть залишити пам'ятки війни (пошкоджену техніку, бліндажі, зруйновані споруди тощо) для відвідування туристами в майбутньому. Західним областям України притаманний значний туристичний потенціал. Зокрема тут є багато водойм, лісів, гірських ландшафтів тощо; деякі території мають лікувальні джерела й історико-культурні пам'ятки. Ще одна перевага західних територій України з погляду туристичного потенціалу – близькість до кордонів з європейськими країнами, що дає змогу залучати звідти індивідуальних і групових відвідувачів.

Підтримка конкурентоспроможності територіальних громад із туристичним потенціалом вимагає залучення широкого кола учасників. Для визначення напрямів розвитку туристичних послуг і планування заходів з посилення конкурентоспроможності в громаді повинні співпрацювати посадові особи місцевого самоврядування, підприємці, навчальні заклади, громадськість, особливо молодь (як майбутні мешканці даної громади). Спільна робота дає змогу залучити досвід учасників і зібрати різноманітну інформацію. Територіальні громади мають у своєму розпорядженні містобудівну документацію, зокрема генеральні плани населених пунктів, які входять до її складу, документи з землеустрою. Після завершення децентралізації кожна громада розробляє комплексний план просторового розвитку території. Цьому може передувати розробка концепції інтегрованого розвитку території територіальної

громади (відповідно до п.5-2 статті 1 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності»). Саме на цьому етапі доцільно закладати передумови посилення конкурентоспроможності територіальної громади, беручи до уваги її туристичний потенціал. Крім того, плановані заходи повинні відповідати цілям стратегії розвитку територіальної громади. Отже, загалом це нерозривний процес формування стратегічних документів і планів щодо реалізації цілей, закладених у них.

Для дієвої організації розробки та реалізації стратегій розвитку територіальних громад з туристичним потенціалом можуть утворюватися громадські органи – ради, центри конкурентоспроможності тощо. Наприклад, при Львівській міській раді були створені рада з питань конкурентоспроможності і робоча група з туризму [3], завдяки чому підтримувався зворотній зв'язок з громадськістю, узгоджувалися дії місцевих структур управління, закладів вищої освіти й інших організацій. Територіальним громадам доцільно також опиратися на стратегічні документи вищого рівня – регіональні та національні (наприклад, на Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [4]). У нових стратегічних документах слід ураховувати положення попередніх стратегій і планів. Стратегічне планування на місцевому рівні сприяє виробленню бачення комплексного гармонійного розвитку територіальних громад, раціональному використанню унікальних територіальних переваг і особливостей, слугує дієвим інструментом для діалогу та взаємодії місцевої влади з бізнесом і громадськістю.

Важливе місце у розвитку конкурентоспроможності територій із туристичним потенціалом займають маркетингові заходи. З їх допомогою територіальні громади можуть залучити більше туристів та отримати додаткові інвестиції. Тут орієнтуються на задоволення потреб споживачів, використовуючи відому систему цінностей «4С», яка включає: customer needs (потреби споживача), cost to customer (витрати споживача), convenience (зручність), communication (комунікація). Особливе місце для територій, орієнтованих на туризм, займає маркетинг іміджу. Його метою є створення, розвиток і поширення позитивного образу території. Враховуючи посилення глобалізаційних процесів, тут потрібно активно та послідовно розширювати контакти із закордонними партнерами з метою залучення інвестицій. Важливим для реалізації маркетингу іміджу є переважання комунікативних засобів. Посилити результативність цього інструменту може розвиток інформаційної інфраструктури – фізичної (вказівники, карти-схеми, інформаційні таблички з обов'язковими елементами інклюзивності) та віртуальної (вебсайти громади з красвидами привабливих місць, відеосюжети, віртуальні тури цікавими природними чи історико-архітектурними об'єктами тощо). Практичний досвід реалізації маркетингових заходів передових територіальних громад може стати цінним для інших громад з туристичним потенціалом.

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21 грудня 2022 року №265 URL: https://ips.ligazakon.net/document/FN075720?an=8&ed=2022_12_21

2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стратегічних і програмних документів стосовно розвитку культури на регіональному та місцевому рівні : Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України від 31 травня 2023 року №306. URL: https://arts.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/nakaz_mkip_%E2%84%96306_vid_31.05.2023.pdf

3.Робоча група з туризму. Львівська міська рада. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/strategija/robocha-grupa-z-turizmu>

3.Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. №168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>

УКРАЇНСЬКИЙ АНТИТРАСТ- ВИРІШАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

Для молодого української державності, економіки Український антиitrust став *двигуном розвитку, надав нове дихання* українській політичній та правовій системам, які народжувалися у муках подолання радянської комуністичної спадщини і під постійним тиском путінського політичного імперіалізму та агресивного російського олігархічного бізнесу

Український антиitrust - законодавча та інституційна система захисту та розвитку конкуренції та один з вирішальних інструментів не лише конкурентної, а й економічної, банківської, фінансової, інвестиційної політики — в основному сформований.

За умов забезпечення демократії та верховенства права, Український антиitrust є *єдиним ефективним правовим інструментом подолання та припинення:*

- картелізації української економіки;
- зловживань монополій своєю владою;
- недобросовісної конкуренції;
- антиконкурентних дій органів влади.

Для молодого української державності, економіки Український антиitrust став *двигуном розвитку, надав нове дихання* українській політичній та правовій системам, які народжувалися у муках подолання радянської комуністичної спадщини і під постійним тиском путінського політичного імперіалізму та агресивного російського олігархічного бізнесу.

Очевидно, що хоча антиitrust є інструментом недопущення олігархізації та картелізації економіки, він не є *засобом боротьби* з олігархами і не повинен ним бути.

Проте, завдяки наявності в конкурентному законодавстві таких політичних та правових інститутів, як:

- контроль за економічною концентрацією та узгодженими діями суб'єктів господарювання,;
- конкурентні санкції за вчинення зловживання монопольним становищем та картельних змов, як штрафи до 10% річного обороту компанії; примусовий поділ монопольних утворень; стягнення шкоди, завданої цими порушеннями; запровадження комплаєнс програми щодо порушників;
- політична відповідальність КМУ за створення монополій (надання Кабміном дозволу на заборонені АМКУ концентрацію та узгоджені дії) - система антиitrustу забезпечує встановлення потужного і ефективного державного контролю з боку суб'єктів антиitrustу: АМКУ, Парламенту, КМУ, ЦОВВ, громадянського суспільства – за бізнесовою діяльністю суб'єктів господарювання, кінцевими бенефіціарами яких є олігархи.

Така діяльність суб'єктів Українського антиitrustу, у доповнення до політико-юридичних заходів, передбачених Законом України «Про деолігархізацію» від 02.06.2021р., мають забезпечити *«переплавлення» олігархів у «звичайних» власників великого чи середнього бізнесу.*

Нарешті сталося те, чого фахівці чекали багато років, а саме: українська державна влада прийняла політичне рішення про швидкий розвиток обох частин Українського антиitrustу — законодавчої та інституційної.

На це прямо вказує зміст п. 54 Додатка №1Листа про наміри до Меморандуму «Про економічну та фінансову політику МВФ — Україна», підписаного з боку України керівниками держави 24 березня 2023 року.

Розглянемо ключові тези цього документу.

«Ми здійснимо кроки для реформування АМКУ».

Є знаковим, що положення зазначеного п.54 «Листа про наміри» та рішення про розвиток Українського антитрасту є результатом ініціативи та політичної волі Президента України Володимира Зеленського.

«До кінця вересня ми приймемо зміни для зміцнення правової бази АМКУ».

Мова йде про зміни до законів України «Про захист економічної конкуренції», «Про АМКУ», інших законів.

Ми визначимо та запровадимо необхідні кроки, щоб антимонопольне законодавство України не стримувало неналежним чином державні інвестиції чи державну допомогу, перш за все у проектах забудови».

До кінця грудня ми подамо парламенту новий законопроект, який забезпечить інституційну незалежність АМКУ, вдосконалення процедури призначення ключових посадових осіб, а також посилить його виконавчі повноваження».

Чи є потенціал нарешті побудувати проконкурентційну українську економіку і на її основі процвітаючу українську державу? Упевнений – так!

Запорукою цього є також те, що поруч з Україною пліч-о-пліч стоять західні демократії на чолі із США і Великобританією, Польщею, країнами Балтії, Європейським Союзом, іншими партнерами, які надають Україні військову, фінансову, політичну, економічну підтримку та допомогу.

А ще в Україні є громадянське суспільство – це кращі сини та доньки українського народу, які у відповідь на війну Росії сотнями тисяч добровільно піднялися в повний зріст проти імперіо-фашистської російської орди. Є небувала раніше синергія влади і народу.

Що ж стосується правозастосування у сфері антитрасту, то, на моє переконання, взірцем для України мають стати досвід, практика, традиції антитрасту перш за все США – лідера демократичного світу. А, на доповнення до нього – Німеччини та Великобританії.

Український антитраст, за умови розвитку конкурентійного законодавства та істотного кадрового зміцнення АМКУ як центральної ланки інституційної частини антитрасту, буде ефективним суб'єктом правозастосування у сфері *деолігархізації та декартелізації економіки*, а його рішення - інформаційним підґрунтям *антикорупційної політики* держави.

МИСАК Ю.І.

Національний університет «Львівська політехніка»

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасному бізнес-середовищі, охопленому стрімкими змінами та високою конкурентною боротьбою, інноваційний підбір персоналу стає ключовим елементом для досягнення та утримання конкурентоспроможності організацій. За останні роки та в контексті викликів, таких як пандемія COVID-19, війна та швидка технологічна трансформація, актуальність інноваційного підбору персоналу стає надзвичайно важливою по суті. Сучасні ринкові умови вимагають від компаній більш гнучкого та адаптивного підходу до вибору та управління персоналом. Інноваційний підбір дозволяє пристосовуватися до постійних змін у вимогах ринку та конкурувати за найкращих фахівців. Зростання використання аналітики, великих даних та штучного інтелекту в підборі персоналу надає можливості ефективно визначати та привертати таланти, а також прогнозувати потреби організації в кадрах. Зміна у поглядах на гнучкі умови роботи та дистанційна зайнятість внаслідок пандемії робить актуальним розвиток нових стратегій підбору та утримання талантів, спрямованих на роботу в гнучких умовах. В той же час, така зміна створює нові виклики в тому, як правильно підібрати таланти та бути впевненим в їх якості.

Сучасні компанії все більше використовують аналітичні інструменти для визначення ключових метрик ефективності персоналу, таких як швидкість заповнення вакансій, якість працівників та рівень задоволення. Компанії часто використовують соціальні мережі для активного залучення потенційних кандидатів, створюючи позитивний імідж та підсилюючи взаємодію з аудиторією. Великі дані також дозволяють аналізувати інформацію із соціальних мереж, включаючи навички, інтереси та рекомендації, щоб краще зрозуміти кандидатів. Використання аналітики допомагає прогнозувати майбутні потреби в робочій силі, що дозволяє підприємствам бути готовими до змін. Аналітика даних дозволяє проводити більш об'єктивну оцінку талантів, використовуючи інформацію про здобутки, навички та досвід працівників. Використання персоналізованих аналітичних підходів дозволяє більш точно підбирати кандидатів, які відповідають унікальним потребам та цінностям організації. Наприклад, стратегія Moneyball, взята зі світу спорту, полягає у використанні об'єктивних даних для прийняття рішень щодо підбору та утримання талантів. Команди використовують стратегію Moneyball для аналізу статистики та здібностей спортсменів. Аналогічно, компанії можуть оцінювати навички та досягнення працівників для ефективного підбору. Використання об'єктивних даних допомагає зменшити ризики прийняття невдалого рішення щодо найму, враховуючи конкретні показники ефективності та успішності працівника. Окрім цього, такий підхід дозволяє зекономити кошти для залучення нового персоналу, оскільки дозволяє знаходити недооцінених кандидатів. Використання великих даних дозволяє створювати адаптивні моделі, які змінюються відповідно до змін в потребах ринку праці та стратегій компанії. Новітні тенденції у підборі персоналу визначаються великим обсягом даних, що дозволяє компаніям приймати більш обґрунтовані та стратегічні рішення щодо найму та управління персоналом. Аналітичні підходи, стратегія Moneyball, соціальні мережі та великі дані стають необхідними інструментами для організацій, які прагнуть до ефективного та конкурентоспроможного управління своїм кадровим потенціалом.

Важливо розуміти, що Moneyball - це скоріше концепція, узагальнення певного типу підходів до аналізу конкретних видів даних, яка є відносно новою. Оцінити спортсмена легше, ніж, наприклад, юриста, оскільки в діяльності першого набагато більше об'єктивних кількісних показників, які можна виміряти та на основі яких можна прийняти рішення. Зараз більшість спортивних команд використовують такі підходи саме тому, що досить легко можна побудувати зв'язок між різноманітними показниками, які притаманні кожному гравцю. Наприклад, можна пов'язати інформацію про те, скільки ударів в бік воріт виконує футболіст з меж штрафного майданчика з показником середньої кількості очікуваних голів із цієї позиції. Таким чином ми можемо відшукати гравця, який часто опиняється в найбільш гольових ситуаціях і потенційно може приносити очки нашій команді, але з тієї чи іншої причини ще не зумів досягти очікуваного рівня результативності. Тим не менше, оскільки гравець постійно перебуває в ситуації в якій він статистично повинен забивати - це робить його недооціненим. Такого гравця команда може придбати дешевше і з правильним підходом зможе допомогти йому максимально розкритись, оскільки в нього вже присутні необхідні вміння вже зараз займати вигідну позицію. Це лише один з більш очевидних прикладів застосування такої стратегії, однак такий підхід можна використовувати і для багатьох інших галузей, якщо правильно зуміти визначити об'єктивні показники, які можна легко виміряти та проаналізувати.

Інновації в підборі персоналу визначаються як стратегічний елемент, спрямований на покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Вони дозволяють організаціям адаптуватися до постійних змін на ринку праці та швидко реагувати на виклики. Ще одним таким передовим підходом в процесі пошуку кандидатів є використання ігрових елементів для стимулювання участі та взаємодії кандидатів, використання алгоритмів штучного інтелекту, а також застосування віртуальної реальності в процесі інтерв'ю та тестів для оцінки навичок та реакції кандидатів у реальних сценаріях

Серед важливих переваг таких методів можна відзначити те, що вони забезпечують швидший і точніший відбір кандидатів, що веде до підвищення ефективності вибору. Використання технологій дозволяє мінімізувати людські помилки та підвищує об'єктивність

процесу. Компанії, що використовують інноваційні методи, стають привабливими для талановитих фахівців, позитивно впливаючи на їхній імідж. Інновації в підборі персоналу враховують очікування та потреби сучасних кандидатів, що сприяє залученню та утриманню талантів. Інновації у стратегіях підбору персоналу не тільки підвищують ефективність процесу, але й стають ключовим чинником конкурентоспроможності компаній на ринках праці. Стратегії підбору, спрямовані на індивідуальний та командний відбір, а також управління талантами, стають ключовими елементами забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Ефективний вибір та розвиток персоналу сприяють створенню продуктивних команд та забезпеченню стратегічного успіху організації. Для цього важливо стратегічно планувати залучення та утримання ключових талантів, сприяти їх розвитку та навчанню.

В контексті стратегії повоєнного відновлення України використання інноваційних стратегій підбору персоналу відіграє неймовірно важливу роль. Використання таких стратегій в майбутньому може дозволити досягати важливих та проривних результатів використовуючи обмежену кількість ресурсів, що особливо важливо для країни понівеченої війною. Оскільки Україна повинна буде з розумом використовувати всі наявні кошти та ресурси, дуже важливим є максимізація отриманого результату, особливо на державних посадах. Окрім цього бізнеси та компанії також були і завжди будуть зацікавлені в раціональному розподілі ресурсів та максимально швидкому досягненні результатів в перерахунку на витрачені кошти. Саме тут і допоможе використання таких інноваційних методів підбору персоналу, оскільки це надасть можливість наймати спеціалістів в різних галузях об'єктивно оцінюючи їх продуктивність та досягнення, а також дасть змогу прогнозувати результати роботи. Більше того, застосовуючи інноваційні методи управління персоналом можна планувати розвиток спеціалістів та їх перехід на нові посади керуючись безпосередніми доробками на робочому місці, відслідковувати їх вплив на загальну продуктивність організації чи державних установ. Враховуючи все вищесказане, важко переоцінити доцільність застосування інноваційних методів підбору персоналу. Такі підходи беззаперечно позитивно вплинуть на майбутній процес відбудови та допоможуть у розвитку нашої держави.

МИХАЙЛИК О.М., БУРЛАКА М.Ю.
Міжнародний університет фінансів

ВАЖЛИВІСТЬ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ВІДОМИХ КОМПАНІЙ

Розробка фінансової стратегії підприємства є одним з ключових елементів загальної стратегії підприємства. Вона визначає напрями використання фінансових ресурсів підприємства для досягнення його цілей. Ці цілі можуть бути різноманітними, наприклад, зростання прибутку, підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку збуту тощо. Правильно розроблена фінансова стратегія забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства та його успішне функціонування в довгостроковій перспективі.

Фінансова стратегія може включати такі елементи, як цілі та завдання фінансової діяльності, політику фінансування, політику інвестування та політику управління фінансовими ризиками. Процес розробки фінансової стратегії можна умовно розділити на такі етапи:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначення цілей та завдань фінансової діяльності;
- розробка конкретних заходів щодо реалізації фінансової стратегії;
- оцінка ефективності фінансової стратегії.

Практичне застосування фінансової стратегії можливо дослідити на прикладі відомих компаній:

Apple. Фінансова стратегія Apple спрямована на забезпечення зростання прибутку та підвищення конкурентоспроможності. Для цього компанія здійснює інвестиції в розробку нових продуктів, розширення виробничих потужностей та маркетингові активності.

Amazon. Фінансова стратегія Amazon спрямована на забезпечення зростання обсягів продажів та підвищення ефективності операційної діяльності. Для цього компанія активно розвиває онлайн-торгівлю, інвестує в логістику та розробляє нові технології.

Microsoft. Фінансова стратегія Microsoft спрямована на забезпечення зростання прибутку та диверсифікації бізнесу. Для цього компанія здійснює інвестиції в хмарне сховище даних, програмне забезпечення та штучний інтелект.

Google. Фінансова стратегія Google спрямована на забезпечення зростання прибутку та диверсифікації бізнесу. Для цього компанія здійснює інвестиції в штучний інтелект, хмарне сховище даних та інші перспективні технології.

Tesla. Фінансова стратегія Tesla спрямована на забезпечення зростання продажів електромобілів та підвищення їх конкурентоспроможності. Для цього компанія здійснює інвестиції в розробку нових моделей електромобілів, розширення виробничих потужностей та мережі зарядних станцій.

Coca-Cola. Фінансова стратегія Coca-Cola спрямована на забезпечення зростання обсягів продажів та підвищення прибутку. Для цього компанія здійснює інвестиції в маркетинг та рекламу своїх продуктів, а також розширення присутності на нових ринках.

Nike. Фінансова стратегія Nike спрямована на забезпечення зростання продажів спортивного одягу та взуття. Для цього компанія здійснює інвестиції в розробку нових моделей продукції, розширення мережі магазинів та співпрацю з професійними спортсменами.

Samsung. Фінансова стратегія Samsung спрямована на забезпечення зростання продажів електроніки та диверсифікації бізнесу. Для цього компанія здійснює інвестиції в розробку нових технологій, розширення виробництва та виходу на нові ринки.

Ці приклади демонструють, що фінансова стратегія може бути різноманітною і адаптуватися до конкретних потреб і цілей підприємства. Однак, незалежно від конкретних цілей і заходів, фінансова стратегія повинна бути реалістичною та досяжною, розробленою з урахуванням її узгодженості з іншими складовими загальної стратегії підприємства та бути гнучкою та адаптованою до змін зовнішнього середовища.

Як висновок, розробка фінансової стратегії є важливим завданням для будь-якого підприємства. Правильно розроблена фінансова стратегія забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства та його успішне функціонування в довгостроковій перспективі.

МИХАЛЬЧИШИН Н.Л., БАРАНЮК А.М.
Національний університет «Львівська політехніка»

ВПЛИВ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ НА КОНКУРЕНТНІ ВІДНОСИНИ

Розвиток товарних ринків може здійснюватись під впливом економічних законів, проте в разі викривлень необхідне втручання компетентних органів, одним з яких є Антимонопольний комітет України (далі – АМКУ), як контрольно-наглядовий орган. Діяльність відповідного органу охоплює різні напрями у сфері конкуренції, а суспільне значення результатів є настільки вагомим, що будь-яке зниження довіри до цього органу зумовлюватиме настання негативних наслідків і для конкурентних відносин на товарних ринках.

Основним чинником зниження довіри є корупційні ризики, які оцінюються в органах АМКУ, відповідно до Методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади [6; 7]. Виникнення таких ризиків безпосередньо пов'язано з використанням службових повноважень з не публічним, а приватним інтересом. У випадку службових осіб АМКУ мають місце дискреційні повноваження в частині розгляду заяв та справ про порушення, контролю за узгодженими діями та концентраціями, за державною допомогою, розроблення проектів та прийняття нормативно-правових актів, розгляду скарг про порушення законодавства в сфері публічних закупівель, супровід справ у судах[3].

До основних корупційних ризиків належать такі:

- недоброчесність при наданні консультацій щодо звернення до АМКУ;
- процесуальна недбалість – навмисний пропуск строків розгляду заяв та скарг, навмисне не врахування плати за подання скарги або врахування повторно платіжного доручення у зв'язку із приватним інтересом;
- кадрова недоброчесність – лобіювання інтересів певних категорій працівників в організаційній структурі АМКУ, зарахуванню на посади кандидатів, які відповідають визначеним вимогам не повною мірою, при проведенні спеціальної перевірки, при роботі в Системі електронного документообігу;
- нормативно-правова недоброчесність – лобіювання змін до нормативно-правових актів, запропонованих суб'єктами господарювання, зацікавленими у можливості уникнути державного контролю та ін. [3;8].

За високого рівня корупційних ризиків в АМКУ спотворюються конкурентні відносини на товарних ринках оскільки конкурентне законодавство не застосовується в однаковий спосіб до всіх порушників. Окремі підприємства через лобіювання власних інтересів отримують вплив на конкурентів на ринках, забезпечуючи таким чином переваги на ринку. Зниження довіри до АМКУ породжує зниження активності звернення фізичних та юридичних осіб за захистом своїх прав та інтересів. Відтак порушуються засади існування правової держави та формування ринкової економіки.

Оцінювання корупційних ризиків вимагає достовірних джерел інформації. В АМКУ використовують такі джерела, як регуляторні акти, результати аудитів та різних перевірок, публікації у відкритих джерелах, анкетування працівників, звернення до АМКУ, відомості з реєстрів тощо [1].

Для запобігання проявам корупції найбільш широко застосовують інформаційні заходи. Проте, при реформуванні системи органів АМКУ можливе посилення корупційних ризиків, що супроводжується наданням ширших повноважень, наприклад в частині зниження штрафу за порушення у сфері конкуренції, визначення істотності доказів змови на ринку [4; 2].

З огляду на світовий досвід, реформування публічних органів, в тому числі АМКУ, має передбачати застосування дієвої методології виявлення корупційних ризиків та їх усунення. Так, методологія оцінки корупційних ризиків, що застосовується в європейських інститутах, охоплює такі складові:

- 1) визначення стандартних фаз (відбір законодавчих актів, їх аналіз, формулювання пропозицій по усуненню виявлених ризиків);
- 2) загальне оцінювання (концепції) та змістовне оцінювання (змісту) нормативно-правового акту;
- 3) використання системи спеціальних індикаторів (показників) корупційних ризиків;
- 4) кількісне оцінювання корупційних ризиків через спеціальні індекси[5].

Для забезпечення незалежного та об'єктивного оцінювання корупційних ризиків мають залучатись спеціалізовані антикорупційні органи, які за результатами контролю можуть рекомендувати впроваджувати зміни та реформи, що дасть можливість реально знизити корупцію в публічній системі[5]. Допоки оцінювання корупційних ризиків здійснюватиметься спеціально створеною комісією самого ж органу, не може забезпечуватись об'єктивність. Одним з можливих методів усунення корупційних ризиків є не лише створення незалежного антикорупційного органу, але і гарантування невідворотності покарання за корупційні діяння з

публічним розголосом як факту виявлення, так і факту притягнення до відповідальності, змін, що настали в результаті реалізації антикорупційних заходів.

Оскільки правила поведінки службовця визначаються в нормативно-правових актах, то важливого значення набуває аналіз таких актів, виявлення ймовірностей прояву порушень. Важливе значення для відновлення довіри до публічного органу має й обсяг дискреційних повноважень, який має відповідати необхідності для реалізації контрольно-наглядової функції в сфері конкуренції. Надмірний обсяг дискреційних повноважень зумовлюватиме свавілля АМКУ і надмірний тягар на судову систему.

1. Антикоруційна програма Антимонопольного комітету України на 2021 – 2024 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0/AP.pdf>. 2. Іванов О. Реформа Антимонопольного комітету України у рік війни [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://voxukraine.org/reforma-antymonopolnogo-komitetu-ukrayiny-u-rik-vijny>. 3. Ідентифіковані корупційні ризики [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/%D0%86%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%96%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B826.05.2021.pdf>. 4. Комітет АПУ звернувся до представників влади з вимогою доопрацювати законопроект №5341 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uba.ua/ukr/news/8500>. 5. Міжнародний досвід визначення корупційних ризиків та можливості його використання в Україні. Аналітична записка [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/mizhnarodniy-dosvid-viznachennya-korupciynikh-rizikiv-ta>. 6. Наказ «Щодо проведення оцінки корупційних ризиків» №7-ОД від 27.01.2021 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://amcu.gov.ua/npas/shchodo-provedennya-ocinki-korupciynih-rizikiv>. 7. Наказ «Щодо проведення оцінки корупційних ризиків» №37 від 14.04.2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://amcu.gov.ua/npas/shchodo-provedennya-korupciynih-rizikiv>. 8. Формальне визначення корупційних ризиків за результатами їх ідентифікації [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/antikorupcijna_dijalnist/formalneviznachennyakorrizikiv24042019-12.pdf.

МОСКАЛЕНКО В. О., КРАСНЯК О. П.
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ГОЛОВНІ КОМПОНЕНТИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Комунікацію найчастіше розглядають у вигляді обміну інформацією. Як правило, це переговори. Переговори, в рамках яких можуть брати участь величезна кількість людей. У влаштуванні організації завжди розглядається правило двосторонньої комунікації, що говорить про вміння керівників прислухатися до своїх підлеглих, і правильно трактувати передану їм інформацію.

Внутрішні комунікації покликані дати можливість працівникові зрозуміти корпоративну культуру, цілі і цінності організації. Всі співробітники завжди повинні бути в курсі всіх подій і рішень, які зачіпають роботу абсолютно всіх відділів. Переважно важливе значення мають сприятливі внутрішні комунікації в період кризи, коли необхідно, щоб кожен без винятку співробітник не просто підкорявся наданим настановам і виконував розпорядження, але мав можливість вступати рішуче, маючи на увазі корпоративну обстановку і перевагу фірми. Внутрішня комунікація об'єднує абсолютно всі відділи компанії в єдине ціле, крізь всі щаблі, і утворює відчуття спільності.

Комунікаційний процес визначають як процес обміну інформацією між співробітниками підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища з метою розв'язання певних проблем [1, с. 183]. Розглядаючи комунікаційний обмін інформацією на підприємстві, в основному мають на увазі людей, які безпосередньо спілкуються особисто або в групі, а також їх телефонні розмови, листування та звітування. І хоча дійсно на ці випадки припадає основна частина комунікацій, при проведенні аналізу досить складного комунікативного процесу не можна обмежуватись лише ними. Треба враховувати, що комунікації передбачають не лише обмін інформацією, а й формування різних форм зв'язків між людьми, заснованих різних видах стосунках, які спрямовані на досягнення цілей підприємства. Вони являють собою особливу форму впливу на співробітників підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища.

Комунікаційний процес вчені розглядають як систему. Згідно із системним підходом, об'єкт – це певна сукупність елементів, взаємопов'язаних один з одним і з оточенням, що утворюють цілісність, єдність. Розгляд комунікативного акту з погляду системного підходу допоможе розкрити різноманітні зв'язки і відносини всередині самого акту, а також його зв'язок із зовнішнім середовищем, вплив цього середовища на характер, цілі і стратегію комунікації [2, с. 29].

Щоб виявити основні причини зниження ефективності комунікацій слід розглянути етапи інформаційного процесу. Для початку слід виділити його базові елементи:

1. Відправник, особа що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;
2. Повідомлення, власне інформація, закодована за допомогою символів;
3. Канал, засіб передачі інформації;
4. Одержувач, особа, якої призначена інформація і яка інтерпретує її. Розглянемо схему процесу обміну інформацією і його основних учасників (рис. 1.1).

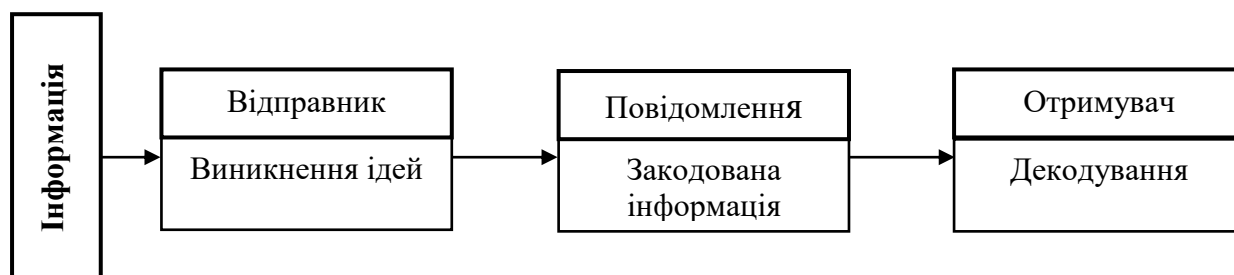


Рис. 1.1. Комунікаційний процес [2]

Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації, необхідної для передачі. Відправник вирішує, яку значиму ідею слід зробити предметом обміну. Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, тим самим перетворивши в повідомлення. Відправник також повинен вибрати канал, сумісний з типом символів, використаних для кодування. У разі, якщо канал не дуже відповідає ідеї, що зародилася на попередньому етапі, обмін інформацією буде менш ефективний. Після передачі повідомлення відправником одержувач декодує його. На наступному етапі комунікації відбувається декодування повідомлення, тобто переклад символів відправника в думці одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають точно таке ж значення для одержувача, останній буде знати, що саме мав на увазі відправник, коли формулювалася його ідея. З точки зору керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, провівши дії, яких чекав від нього відправник.

Варто також відзначити, що в електронній комунікації відбувається видозміна існуючих комунікативних бар'єрів. Але, як і при міжособистісному спілкуванні для подолання комунікативних бар'єрів велику роль відіграють індивідуальні зусилля комуніканта і реципієнта, їх прагнення до здійснення процесу комунікації, бажання зрозуміти співрозмовника, донести до нього смисловий зміст інформації і в кінцевому підсумку виробити спільне ставлення, спільну позицію.

Таким чином, нами було визначено, що комунікаційний процес – це обмін інформацією між відправником і отримувачем через певний канал, що базується на спільно зрозумілих символах, мові або знаках. Основними компонентами комунікаційного процесу є відправник, повідомлення, канал (засіб передачі інформації) та одержувач. Кожен з цих компонентів є важливим для успішного комунікаційного процесу. Якісна взаємодія між відправником, повідомленням, каналом та одержувачем сприяє ефективності комунікації і уникненню можливих непорозумінь всередині організації.

1.Бєбик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейнз: монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с. 2. Єжижанська Т. С. Основні підходи до вивчення комунікації. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер.: Культура і соціальні комунікації. 2010. Вип. 2. С. 28-35.

МУЗИЧЕНКО-КОЗЛОВСЬКА О.В., МІКУЛА О.А.
Національний університет «Львівська політехніка»

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У кризових умовах, які склались в Україні, внаслідок воєнної агресією росії, національним підприємствам необхідно застосовувати нові методи господарювання не лише для утримання на ринку, але й продовження діяльності у післявоєнний час. Таким способом може бути формування нової конкурентної політики, шляхом впровадження інновацій у процесі бізнес-моделювання. Для досягнення ефективності конкурентної політики доцільно впроваджувати інновації на підприємстві, оскільки таким чином можна покращити показники його господарювання у построеній період. Покращення конкурентної політики підприємства можна досягти, впроваджуючи інновації у процесі бізнес-моделювання.

Бізнес-моделювання інноваційної діяльності підприємства є процесом розробки стратегічного плану, спрямованого на впровадження та комерціалізацію нововведень. Його основна сутність полягає в аналізі всіх аспектів інноваційного проекту з метою створення ефективної бізнес-моделі, що забезпечує успіх на ринку. Основні етапи бізнес-моделювання включають аналіз ринкових потреб, розробку ідей, відбір ідей, створення бізнес-моделі, випробування та адаптацію, розгортання та моніторинг результатів. Цей процес допомагає підприємствам змінювати та покращувати свої продукти, процеси та моделі бізнесу з метою досягнення успіху.

На прикладі ТзОВ «Сільпо-Фуд», яке є учасником однієї з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні, проаналізуємо готовність підприємства до інновацій шляхом оцінювання його зовнішнього середовища та за допомогою SWOT-аналізу, а результати зведемо у табл. 1 та табл. 2.

Таблиця 1

Оцінювання макросередовища ТзОВ «Сільпо-Фуд»

Група факторів	Фактори	Прояв впливу фактору	Характер впливу фактору
Політико-правові	1. Економічна ситуація в країні 2. Регулювання умов праці. 3. Нестабільність правової бази 4. Збройна агресія росії проти України	1. Власний імпорт мережі без посередників 2. Комфортні умови праці для працівників 3. Непередбачуваність змін у функціонуванні підприємства 4.1. Проблеми з постачанням 4.2. Зменшення доходів через регулярне закриття супермаркетів під час повітряних тривог у період воєнного стану	1. + 2. + 3. - 4.1. - 4.2. -

Економічні	1. Рівень безробіття 2. Зміна курсу валют 3. Зростання попиту в країні на продукти харчування 4. Інфляція	1. Працевлаштування осіб, які шукають роботу 2. Зростання або зниження ціни на сировину і матеріали, що призводить до зміни ціни на кінцевий продукт 3. Зростання попиту на продукцію власного виробництва підприємства 4. Незадоволеність населення зростанням цін.	1. + 2. - 3. + 4. -
Ринок НТП	1. Рівень інновацій. 2. Розвиток науки і техніки	1. Відкрито перший супермаркет мережі з використанням енергії з відновлювальних джерел. 2.1. Розширення функціоналу застосунку «Сільпо». 2.2. Запровадження системи самостійного сканування і купівлі товарів.	1. + 2.1. + 2.2. +
Соціальний розвиток	1. Погіршення демографічної ситуації	1. Погіршення якісних параметрів пропозиції робочої сили	1. -

За результатами аналізування (див. табл. 1) з'ясовано, що на готовність підприємства до інновацій впливають такі фактори: політико-правові, економічні, розвиток НТП, соціальний розвиток. Основний прояв дії цих факторів полягає, зокрема у використанні власного імпорту мережі без посередників, що покращує контроль якості та вартості товару, що постачають без залучення зовнішніх посередників, а також відкрито перший супермаркет мережі з використанням енергії з відновлювальних джерел.

Таблиця 2

SWOT-аналіз ТзОВ «Сільпо-Фуд»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Відома торговельна марка; Велика мережа магазинів, що охоплює всі регіони України; Ефективне використання ефекту масштабу; Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить стабільний попит навіть у разі зниження економічного зростання.	Значні обсяги кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками
Можливості	Загрози
Відкриття нових магазинів для розширення Мережі в Україні; Впровадження та продаж продуктів під власними брендом.	Короткострокове погіршення фінансових показників через збільшення боргового навантаження внаслідок фінансування розширення групи та коливання курсів валют; Збільшення конкуренції на ринку вітчизняними компаніями; Погіршення платоспроможності населення через повномасштабну військову агресію росії проти України

За підсумками SWOT-аналізу ТзОВ «Сільпо-Фуд» (див. табл. 2) можна констатувати наступне: марка вже відома на ринку, що може позитивно впливати на сприйняття споживачами та забезпечити конкурентну перевагу. Основними загрозами є збільшення конкуренції на ринку вітчизняними компаніями погіршення платоспроможності населення через повномасштабну військову агресію росії проти України.

Отже, у ТзОВ «Сільпо-Фуд» є потенціал для покращення конкурентної політики підприємства за допомогою впровадження та комерціалізацію нововведень та інноваційних рішень.

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА В ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

На даний час, наша країна знаходиться у дуже поганому становищі для всіх сфер життя. Нажаль у ХХІ столітті ми також можемо почути свист крилатих ракет та сповіщення про повітряну тривогу. Але з рештою, життя продовжується і ми вимушені пристосовуватися до будь-яких обставин.

Національна безпека визначається як захист суверенітету, територіальної цілісності, національних інтересів та безпеки громадян від зовнішніх і внутрішніх загроз. Національна безпека набуває особливого значення в умовах воєнного та поствоєнного періоду. Розглянемо це в двох аспектах.

Воєнний період:

1. Зовнішні загрози:
 - Військова безпека: Захист території від можливих ворогів.
 - Економічна безпека: Забезпечення ресурсів для ведення війни та підтримання військових сил.
 - Інформаційна безпека: Контроль над поширенням інформації, що може використовуватися противником.
2. Внутрішні виклики:
 - Соціальна стабільність: Збереження соціального порядку під час воєнного конфлікту.
 - Гуманітарна допомога: Забезпечення безпеки і допомоги внутрішньо переміщеним особам та постраждалим.

Поствоєнний період:

1. Відновлення та реконструкція:
 - Економічна відновлення: Відновлення інфраструктури та економіки.
 - Соціальна реабілітація: Підтримка постраждалих громадян та відновлення соціального планування.
2. Підтримка миру та безпеки:
 - Миротворча діяльність: Участь у міжнародних миротворчих місіях.
 - Правова система: Забезпечення справедливості та правопорядку.
3. Запобігання конфліктам у майбутньому:
 - Дипломатія: Ведення діалогу та встановлення дипломатичних відносин для попередження нових конфліктів.
 - Економічна дипломатія: Залучення до співпраці з іншими країнами для стабільності та економічного розвитку.

Підсумовуючи вище сказане, наголошуємо, що важливою частиною будь-якого підходу до національної безпеки є співпраця між військовими, політичними, економічними та соціальними вимірами. Використання комплексного підходу дозволяє країні ефективно вирішувати різноманітні виклики та підтримувати стабільність як у воєнний, так і поствоєнний періоди.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА ЦИФРОВИХ РИНКАХ

Функціонування цифрових ринків стало невід'ємною складовою економічного розвитку і конкурентоспроможності країн світу. Зважаючи на новизну і специфічні характеристики цих ринків, теоретичні засади державного регулювання конкуренції та запобігання монополізму у цієї сфері розроблені ще не в повному обсязі.

Специфічними характеристиками цифрових ринків як об'єкта державного сприяння конкуренції та запобігання і боротьби з монополізмом є:

- висока динаміка розвитку і швидкість змін;
- тенденція до укрупнення бізнесу та підвищення концентрації цифрових ринків;
- цифровізація ринків призводить до розмивання їхніх продуктових і географічних меж;
- багатосторонні параметри цифрових ринків;
- необхідність врахування «мережевих ефектів»;
- доступ до даних як покупців, так і продавців;
- безкоштовність цифрових послуг для певних груп користувачів;
- інноваційність і унікальність кожного цифрового ринку;
- ключова роль цифрових платформ в акумулюванні даних і наданні цифрових послуг.

Цифрові платформи, як відмічалось у звіті ОЕСР, отримують переваги завдяки двом циклам зворотного зв'язку із користувачами – з однієї сторони, фірма з великою базою користувачів може збирати більше даних для поліпшення якості обслуговування і, таким чином, здобувати нових користувачів, а – з іншої сторони, ці фірми можуть досліджувати дані користувачів для оптимального вибору цільової аудиторії для реклами та монетизації своїх послуг, отримуючи додаткові засоби для інвестування в якість обслуговування та, знову таки, залучати більше користувачів; ці нескінчені цикли можуть сильно ускладнити конкуренцію будь-якої нової компанії із діючою компанією, що має велику клієнтську базу[1].

Цифрові ринки сьогодні характеризуються високою концентрацією, а в багатьох випадках й монопольним становищем провідних фірм, рівень ринкової влади яких досяг аномальних розмірів. Так, журнал "The Economist" неодноразово акцентував увагу, що світова економіка проходить вищу ступінь концентрації капіталу. Поширення домінування Apple, Google, Facebook, Amazon та їх негативний вплив на конкуренцію і споживачів, спонукає уряди всіх країн активніше застосовувати заходи антимонопольної політики для регулювання цифрових ринків.

Специфічні характеристики цифрових ринків обумовлюють особливі вимоги до застосування інструментів підтримки конкуренції та антимонопольного регулювання. З метою подолання ризиків, пов'язаних із поширенням на цифрових ринках протиправного контенту і товарів та послуг, забезпечення справедливого по відношенню до усіх суб'єктів функціонування онлайн-платформ, наприкінці 2022 року Європейська комісія прийняла два важливих документа – Акт про цифрові послуги (Digital Services Act – DSA) [2] та Акт про цифрові ринки (Digital Markets Act – DMA) [3]. Метою Акту про цифрові послуги є забезпечення цифрового простору від протиправного контенту (реклами та продажу протиправних товарів чи надання протиправних послуг, закликів до насильства та іншого). Акт про цифрові ринки має на меті створити рівні умови для розвитку інновацій та конкурентоспроможності через регулювання великих онлайн-платформ – так званих «gatekeepers».

DMA визначає дуже істотні обов'язки для «ключових гравців» та відповідальність за їх порушення. При чому, якщо у випадку порушення обов'язків санкції будуть накладатися експост (тобто, після самої дії), то у випадку зловживання домінантним становищем обов'язки будуть накладатися експостанте (тобто, визначатися наперед).

DSA має іншу юридичну конструкцію. У цьому документі обрано пірамідальну модель, котра передбачає симетричне підвищення зобов'язань фірми, яка володіє цифровою онлайн-платформою, пропорційно до її розміру. За цією моделлю піраміда складається з п'яти рівнів. На найнижчому знаходяться мікро- і малі платформи, до яких вимоги «Акту про цифрові послуги» не застосовуватимуться взагалі. На вершині піраміди знаходяться фірми зі статусом «дуже велика онлайн-платформа». На такі фірми буде покладено найбільше додаткових обов'язків. Критерієм визначення розміру (і відповідно статусу) фірми є кількість її активних користувачів.

Оцінюючи практичну значимість цих законів, не слід забувати і того факту, що найбільшими гравцями на цифрових ринках є американські корпорації. Згадані закони обмежують монопольне становище цифрових гігантів і знижують імовірність виникнення бар'єрів для входу на ринок нових компаній. Проте, на нашу думку, це ще не означає, що ці нові малі фірми будуть мати сприятливі умови для свого зростання та стануть конкурентоспроможними із вже існуючими гігантами. Для цього потрібна не тільки політика обмеження і антимонопольного регулювання великих фірм, а, насамперед, політика підтримки конкуренції, спрямована на зростання малих фірм.

Особливого значення державне регулювання цифрових ринків набуває в Україні. Справа у тому, що у вітчизняному бізнесі взагалі, й в цифровому зокрема, ще до цього часу не подолана «хвороба» періоду становлення «дикого» капіталізму – відчуття всездозволеності і безкарності. У нашому випадку це посилюється пасивною позицією Антимонопольного комітету, який, не зважаючи на численні звернення ошуканих користувачів цифрових платформ, поки що так і не почав антимонопольні розслідування не тільки по відношенню до закордонних гігантів, а і по відношенню до вітчизняних монополістів на цифровому ринку.

Так, наприклад, провідні оператори мобільного зв'язку Vodafone і Ктівстар пропонують користувачам цифрові продукти, в які входять різноманітні послуги з лімітом обсягу у хвилини чи гігабайтах. У випадку перевищення ліміту, користування послугами автоматично припиняється. Вартість послуг у межах лімітів покривається сумою періодичних платежів (нині це 28 днів). Проте, добре відомо, що 80% користувачів повністю не використовують ліміти у встановлений період, а використовують їх у середньому лише на 70%. Невикористана сума оплати, чи обсяг послуг не переносяться на наступний період. Отже, згадані оператори стягують з користувачів плату, не надаючи послуги у повному обсязі. Інший приклад, компанія OLX (інтернет платформа для продажу речей приватними особами, яка займає монопольне становище у певній ніші українського цифрового ринку) останнім часом (з 2022 р.) поводить вже не перше коло перереєстрації користувачів. Проте не усі користувачі можуть перереєструватися з причин, про які повідомляє компанія, наприклад, «такої е-адреси не існує», «ми спостерігаємо підозрілу активність вашого логіну» і таке інше. Користувачам, які не пройшли перереєстрацію, обмежується доступ к інформації (не повідомляється номер телефону продавця і не надається можливість написати йому повідомлення) – вони можуть купувати товари лише у тих продавців, яких визначає платформа. Є усі підстави припустити, що товари у первісних продавців купують посередники, які знаходяться у змові з організаторами чи операторами платформи. Таким чином відбувається не прикрита дискримінація покупців.

Ці загально відомі факти свідчать про те, що в Україні настала початкова потреба запровадження ефективних заходів підтримки конкуренції і боротьби з монополістами на цифрових ринках.

1. *Big Data: Bringing Competition Policy To The Digital Era. The Competition Committee of Directorate for Financial and Enterprise Affairs of OECD. 2016. – 40 p. URL: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2016\)14/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2016)14/en/pdf) (дата звернення: 23.10.2019).* 2. *REGULATION (EU) 2022/2065 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 19 October 2022 on a Single Market For Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act) URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022R2065>* 3. *REGULATION (EU) 2022/1925 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 14 September 2022 on*

НИКОЛАЄЦЬ К.М.
Державний торговельно-економічний університет

ВНУТРІШНЯ ТРУДОВА МІГРАЦІЯ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Російсько-українська війна, яка почалася у 2014 р., призвела до появи порівняно великої кількості внутрішньо-переміщених осіб (ВПО), кількість яких оцінювали у 1,6 млн. Ці громадяни змушені були шукати нове місце для життя та/або роботи унаслідок розгортання бойових дій поблизу їхніх рідних осель. До основних критеріїв вибору нового місця для життя можна було віднести можливість винаймати/купити або отримати житло, а також можливість працевлаштування. Для багатьох ВПО прийнятною стала оренда житла у одному із великих міст, які перебували поза межами бойових дій, із виконанням роботи, подібної до тієї, яку вони виконували до переїзду. Як правило переселенці відмовлялися жити у сільській місцевості з огляду на те, що до війни вони мешкали у містах і міський спосіб життя для них був більш звичним. Крім того, містяни звикли до відповідної роботи і, як правило, не мали бажання займатися сільським господарством. Звичайно, були й винятки, коли переважно молоді сім'ї віддавали перевагу купівлі помешкання у селі і займалися сільським господарством або регулярно їздили на роботу до міста.

Переважна більшість ВПО певний час сприймали війну як явище короткочасне, після завершення якого можна буде повернутися до звичного способу життя у рідному місці. Однак затягування бойових дій змушувало переглядати подібні рішення. Значна кількість громадян, які були змушені змінити місце проживання через війну, віддавали перевагу пошуку роботи у найменш віддалених від зони бойових дій областях або у місті Київ. Рецепієнтами найчастіше ставали Дніпропетровська, Харківська, Запорізька області, і дещо рідше – Херсонська та Миколаївська. Такий вибір був продиктований можливістю працевлаштування та цінами на оренду житла, а також певними пересторогами перед пошуком житла у західноукраїнських областях. Такі перестороги передусім були викликані результатами ворожої пропаганди, яка нав'язувала думку про існування «двох Україн». Але з часом виявилось, що подібні перестороги були марними.

Водночас протягом 2014–2015 рр. українське суспільство продемонструвало готовність захищати свою землю, однак не дивлячись на це частина ВПО була змушена повернутися на тимчасово окуповані території. У переважній більшості випадків причиною стала фінансова неспроможність орендувати житло. Пошук роботи на тимчасово окупованих територіях призводив до зростання залежності від окупаційної влади та нерідко сприяв руйнуванню виробничих та бізнес-зв'язків із громадянами, які жили на підконтрольній українському уряду території.

Оголошення Росією 24 лютого 2022 р. так званої «спеціальної воєнної операції», спрямованої проти України, та застосування Російською Федерацією важкого озброєння із регулярними ракетними обстрілами цивільних та військових об'єктів на території усіх областей України обумовили масштабні міграційні процеси. На ухвалення громадянами рішення про виїзд поза межі України або повернення із-за кордону до місця постійного проживання чи іншого українського населеного пункту вплинуло уявлення про могутність російської армії та здатність України боронити свою територію. Стійкість українських громадян у справі протистояння російській агресії виявилася набагато більшою, ніж перед тим прогнозували багато як українських, так і зарубіжних аналітиків.

Якщо наприкінці лютого 2022 р. спостерігалось прагнення мільйонів громадян залишити територію України, то з часом масштаби міграції почали зменшуватися, а через деякий час уже спостерігалось зростання кількості тих, хто вирішив навіть в умовах війни повернутися до рідної країни. «Відчуття дому» для багатьох мігрантів ставало вирішальним чинником, який визначав їх повернення до України навіть в умовах війни.²

Реєміграція поруч із усвідомленням того, що російсько-українська війна є екзистенційним конфліктом змушували громадян поставитися до пошуку роботи в умовах війни як до процесу, що матиме далекосяжні наслідки: уявлення про короткочасність бойових дій і можливість швидкого повернення до рідних домівок відійшли у минуле.

У таких умовах в Україні ставала дедалі більш помітною конкуренція на ринку праці, обумовлена нестачею кваліфікованих працівників. Найбільш помітним це явище було на території західних та центральних областей, які були найбільш віддаленими від зони бойових дій. Релокація частини промислових підприємств поруч із заходами місцевої влади, спрямованими на утримання робочої сили у межах певних регіонів сприяли концентрації працівників передусім у обласних та частині районних центрів. Прискорене будівництво нового житла із можливістю його придбання на пільгових умовах, доступність адміністративних послуг, розвиток комунальної інфраструктури ставали важливими чинниками, які визначали, на території яких областей вдасться утримати найбільшу кількість працівників.

Важливим засобом концентрації ВПО у певних регіонах держави стало створення потужних промислових хабів, початок яким покладений, наприклад, у Вінниці та Львові. Привабливість роботи на новому місці обумовлена суттєвим скороченням відстані, яку необхідно подолати на шляху між помешканням та місцем роботи, наявністю стабільного попиту на працівників кількох спеціальностей, можливість навчання або підвищення кваліфікації. Розбудова промислових підприємств або їх релокація набирає все більшої ваги й для районних центрів, оскільки конкуренція між ними дедалі більше загострюється. У таких умовах заходи, спрямовані на розбудову промислових потужностей, тягнуть за собою необхідність спорудження закладів освіти, медичного обслуговування, які з часом стають додатковим стимулом для приваблення нових працівників. Тому поступово ті райони, очільники яких доклали зусиль для утримання працівників, можуть розраховувати на зростання інвестицій, а їх менш розважливі конкуренти змушені будуть поступитися у пріоритетності виділення державних коштів на розбудову промислових підприємств та спорудження нових транспортних шляхів сполучення. І вирішальним чинником для ухвалення подібних рішень може стати саме зосередженість працівників на території певних населених пунктів. Наявність достатньої кількості працівників може стати основою для ухвалення рішення про будівництво нових промислових об'єктів після завершення війни.

Усвідомлення того, що багатьом ВПО не вдасться найближчим часом повернутися до рідних домівок на Сході країни (навіть після завершення бойових дій через замінованість території) змушує їх не лише шукати роботу на новому місці, а й розглядати питання про тривале проживання. У такому разі важливим засобом зосередження ВПО у певній місцевості стає не лише наявність роботи та житла, а й розвиток сфери послуг, у тому числі й комунальних, оскільки значна кількість ВПО має дітей та турбується про їх навчання та соціалізацію.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну призвело до переміщення великої кількості українських громадян до центральних та західних областей України. Бойові дії стали причиною релокації певної кількості промислових підприємств, зосередження яких у певних областях було зумовлене насамперед зусиллями місцевої влади, спрямованими на

² Мобільність робочої сили України в умовах воєнної економіки (2022). URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/news/Pages/View.aspx?MessageID=9009>; Настрої українців та дії під час повномасштабної війни Росії з Україною. URL: https://gradus.app/documents/203/GradusResearch_Report_KSE_citizens_13042022.pdf; Шосте загальнонаціональне опитування: адаптація українців до умов війни. URL: https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_ua_1000_ua_032022_v_press.pdf; Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною. URL: https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf

створення привабливих умов для ведення економічної діяльності. У подальшому нестача робітників буде спонукати місцевих керівників до нових кроків у боротьбі на ринку робочої сили. Такими кроками найбільш вірогідно стануть: формування промислових хабів та центрів переробки сільськогосподарської продукції, створення осередків розвитку ІТ-технологій та центрів, які будуть забезпечувати кібербезпеку економічної діяльності, приваблення іноземних інвесторів для розвитку добувної промисловості із виділенням та переобладнанням окремих земельних ділянок, розбудова логістичних центрів та будівництво транспортних шляхів сполучення районного значення, створення нових житлових масивів у містах та мікрорайонів, забудованих котеджними містечками. Міське керівництво буде дедалі більш зацікавленим у тому, щоб створити для ВПО найбільш сприятливі умови для їх самореалізації та соціалізації їх дітей. Такий підхід дозволить не лише зберегти поселенську структуру на місцях, а й вдосконалити її. У іншому випадку внутрішні трудові міграції стануть причиною занепаду частини населених пунктів, сформованих як передусім моонфункціональні поселення, а також тих, очільники яких не зможуть у достатній мірі адаптуватися до вимог часу і не будуть вживати заходів для розміщення на своїй території ВПО.

ПАВЛЮК Т.І.
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ ВІД БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

В наслідок повномасштабної війни в Україні станом на січень 2023 р., за оцінкою Київської школи економіки, прямих збитків зазнали щонайменше 109 великих і середніх підприємств різних форм власності, а загальна сума збитків оцінюється в 13 млрд дол. США. Відтак, за оцінкою експертів, зазнали руйнації та припинили свою діяльність підприємства великого, середнього та малого бізнесу, що відображено в таблицях 1,2.

Таблиця 1 – Стан руйнацій підприємств великого і середнього бізнесу [2]

Підприємства великого і середнього бізнесу		
	кількість підприємств	відсоткова частка
Зруйновано повністю	19	17%
Пошкоджено частково	90	83%

Таблиця 2 – Рівень діяльності підприємств малого і мікробізнесу [2]

Рівень діяльності	Підприємства малого бізнесу	Підприємства мікробізнесу
Повністю припинили свою діяльність	12,4 %	8 %
Майже зупинили роботу	24,6 %	22,5 %
Працювали частково	33,2 %	31,9 %

В наслідок таких руйнацій, спричинених ракетними обстрілами, перебоїв із постачанням електроенергії та зв'язком ускладнилася діяльність малого та мікробізнесу, які пропонують робочі місця для значної частини працездатного населення.

Щоб утриматися на ринку в умовах війни, компанії змушені переглянути свої витрати, зокрема – на оплату праці. Заходами щодо оптимізації витрат стали: переведення працівників на 0,5 ставки; скорочення кількості робочих годин; оформлення відпустки без збереження заробітної плати. У таблиці 3 представлено наслідки такої оптимізації:

Таблиця 3 – Наслідки заходів по оптимізації витрат підприємствами малого і мікробізнесу в Україні[1]

Заходи по оптимізації витрат	Наслідки заходів по оптимізації витрат
Скорочено працівників	1 320 тис. (28 % від загальної кількості)
Відправлено у відпустку	18%
Зменшено заробітну плату	22 %

У січні 2023 р., статус безробітного мали 186,5 тис. осіб за наявності 21,2 тис. одиниць вакансій. Відповідно, на одне вакантне місце претендувало майже дев'ять офіційно зареєстрованих безробітних.

Водночас кількість офіційно зареєстрованих безробітних зменшилася внаслідок зняття з обліку тих, які мігрували за кордон та були мобілізовані до лав ЗСУ. Наведена статистика також не враховує осіб, які перебувають на тимчасово окупованих територіях. Окрім того, не всі безробітні зареєстровані у державній службі зайнятості. За оцінками Міністерства економіки, на початку 2023 р. чисельність безробітних становила 2,6 млн. осіб, а за оцінками НБУ – близько 4,2–4,8 млн. осіб.

Особливістю безробіття в Україні також є незадекларована зайнятість. Під час війни облік українців, які працюють неофіційно, не здійснюється. За даними Державної служби статистики, до 24 лютого 2022 р. кількість неформально зайнятого населення становила 3 млн. осіб, з яких 1,7 млн. – незареєстровані підприємці. За припущеннями Міністерства економіки, під час війни кількість неофіційно працевлаштованих зростає. Наявність неформального сектору зайнятості дещо пом'якшує проблему, проте ускладнює оцінки реального безробіття[3].

Невтішною залишається статистика молодіжного сегменту ринку праці. Серед офіційно зареєстрованих безробітних 23 % – особи віком до 35 років. Молодь більш сприйнятлива до змін, більшою мірою соціально мобільна, здатна до професійного зростання та трудової діяльності у триваліший часовий період. Тому активна політика зайнятості під час війни та повоєнного відновлення має сприяти підвищенню рівня зайнятості насамперед молоді.

Проте, попри всі труднощі, спричинені війною в Україні, держава почала здійснювати реальні кроки у вигляді фінансової допомоги (гарантування, кредитування на пільгових умовах) з метою відновлення діяльності бізнесу на всіх рівнях, що в цілому позитивно вплине на економіку країни.

За даними опитування, проведеного у липні 2022 року, 28% власників українських бізнесів повідомили про призупинення діяльності (порівнюючи із довоєнним періодом), ще 25% – працюють, але не на повну потужність. Основні причини, що заважають відновлювати та розвивати бізнес під час війни: відсутність достатньої кількості клієнтів, капіталу, непрогнозованість ситуації в Україні, зруйнованість ланцюгів постачання тощо.

Однією із перешкод, на думку представників українського бізнесу, також є відсутність необхідної підтримки на рівні держави. Водночас попри шалене навантаження на бюджет в умовах війни, наша держава відкрила «вікно можливостей» для зміцнення українського бізнесу та стимулювання підприємницької активності, анонсувавши старт декількох грантових конкурсів. Для участі в державних грантових програмах можна брати участь також і через реєстрацію в додатку «Дія» в рубриці «Є-Робота» [3]. Основні грантові програми для розвитку бізнесу представлені у таблиці 4.

Таблиця 4 – Грантові програми на розвиток бізнесу та суми державних виплат

Державні грантові програми	Суми виплат
Мінігрант на власну справу	від 50 000 до 250 000 грн.
Державне фінансування закладки саду	від 140 000 до 400 000 грн. за 1 га насаджень
Грант для створення або розвитку тепличного господарства	до 7 млн.грн..
Грант на створення або розвиток переробних підприємств	до 8 млн.грн..
Грант на реалізацію стартапу, у тому числі в сфері ІТ	25 000 доларів США на стартап, що перебуває у фазі розвитку, коли продукт (до прикладу, застосунок, комп'ютерна програма) ще в розробці та поки що не вийшов на споживчий ринок 50 000 доларів США в гривневому еквіваленті на стартап, коли продукт вийшов на споживчий ринок.

Отже, зменшення масштабів безробіття є пріоритетним для держави та потребує вжиття невідкладних заходів. Серед таких заходів важливим є розширення поля прикладання праці. Створення нових робочих місць попередить довгострокову стагнацію виробничої активності, поширення хронічного безробіття, сприятиме зменшенню економічного навантаження на працюючих, посиленню мотивації до праці, зростанню надходжень до бюджетів і соціальних фондів.

1. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. KSE. 2023. 26 січ. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/> (дата звернення 18.09.2023) 2. Ключові результати дослідження стану та потреб українського бізнесу. CID. 2022. 08 серп. URL: <https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/> (дата звернення 17.09.2023) 3. Офіційний сайт Державного центру зайнятості URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення 09.09.2023)

ПАНЬКІВ Ю.І.

Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В ТУРИЗМІ

У важких умовах воєнного стану у зв'язку з агресією російської федерації проти України, туристична галузь потребує нових підходів до відновлення своїх довоєнних позицій. Серед них – формування нової конкурентної політики, зокрема з використанням ресурсощадних заходів.

Для покращення ефективності конкурентної політики доцільно впроваджувати принципи циркулярної економіки в усі види туристичної діяльності. Адже завдяки переходу на засади ресурсощадності, можна досягти економічного зростання у туризмі у поствоєнний період.

Проблемам, які стосуються дослідження застосування засад циркулярної економіки та ресурсозбереження у туристичній галузі економіки, присвятили свої публікації науковці, серед яких: К. Ніколаєв, В. Ісаєнко, К. Бабікова, Г. Михайліченко, І. Тарасенко та О. Шинкаренко, О. Воропаєва, К. Борблік та О. Музиченко-Козловська. Однак, ці дослідження не повною мірою розкривають проблеми впровадження ресурсощадних заходів для покращення конкурентної політики у туризмі.

Важливою складовою туристичної діяльності є вдала маркетингова кампанія, з допомогою якої можна покращити конкурентну політику. Для пропагування та впровадження ресурсощадних заходів у туризмі доцільно використати методи екологічного маркетингу, т. т. маркетингу, орієнтований на ресурсощадну діяльність у туристичній сфері, дбайливе ставлення до природи, впровадження інноваційних технологій у виробництві туристичного продукту, стимулювання споживання екологічних товарів та послуг без шкоди для природного довкілля, використання для енергозабезпечення відновлюваних джерел енергії з дотриманням екологічних стандартів, нормативів і обмежень [1].

Наведемо приклад маркетингових заходів, за допомогою якого можна спонукати виробників туристичних продуктів та послуг переходити на засади ресурсощадності та підвищити свідомість споживачів туристичних послуг у напрямку сталого розвитку.

План заходів маркетингової кампанії «Пропагування ресурсощадності у туризмі»

№	Назва
1.	Створення та демонстрація презентацій про актуальність ресурсощадності у туризмі, зокрема впровадження екологічно чистого виробництва та споживання
2.	Створення та демонстрація презентацій у соціальних мережах на тему поводження з відходами та роздільного збору відходів у туристичних закладах розміщення для подальшої переробки
3.	Проведення семінарів та демонстрація відеороликів у соцмережах та на сайті туристичної

	організації про актуальність ресурсоощадності у туризмі та для потенційних туристів
4.	Розміщення соціальної реклами на сайті туристичної організації, яка здійснюватиме маркетингову кампанію
5.	Організування та проведення екскурсій на об'єкти, які переходять на засади циркулярної економіки
6.	Організування майстер-класів з набуття навиків сортування відходів та інших навиків щодо екологічного споживання серед потенційних туристів

За допомогою запропонованих заходів можна покращити обізнаність споживачів про можливості та ефективність ресурсоощадних заходів у туристичних закладах, відповідальне виробництво та споживання з метою запровадження переходу на засади сталого розвитку, що дасть змогу покращити конкурентну політику у туризмі.

І.Музиченко-Козловська О.В. Організаційно-економічні механізми ресурсоощадної діяльності в туризмі: монографія: Chisinau: OmniScriptum Publishing Group, 2022. 107 с.

ПЕТРОВСЬКИЙ П. М.

Національний університет «Львівська політехніка»

СОЦІАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ПРИВАТНОЇ ВЛАСНОСТІ ЯК ОСНОВА І ЧИННИК РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Атрибутивною властивістю сьогодення є гостра конкуренція у всіх сферах суспільної життєдіяльності – від економіки до культури й науки та від територіальної громади до геополітичних корпорацій. Наочними зразками для нас можуть бути конкурси на заміщення вакантних посад у міжнародних компаніях, на вступ у вищі навчальні заклади тощо. Сформоване конкурентне середовище є ефективним чинником розвитку як окремої галузі виробництва, так і суспільства в цілому. Такий підхід зумовлює розгляд конкуренції у загальносоціальному плані як атрибутивної властивості відносин розвинутого демократичного суспільства.

На сьогодні відбувається акцентування уваги на конкуренції двох геополітичних систем – західної демократичної цивілізації та авторитарних режимів. Необхідно констатувати, що у війні РФ проти України (і не тільки) здійснюється випробування на конкурентноспроможність двох систем, що включає економічну, політичну, правову, військову та культурну складові. Ця повномасштабна, тотальна і смислова війна на знищення всього українського водночас загрожує існуванню цінностей демократії і гуманізму.

За таких умов завдання науки (і публічно-управлінської зокрема) полягає у системному дослідженні природи сучасної конкуренції, визначенні її детермінант і сутнісних характеристик, а також в обґрунтуванні концептуальних засад і шляхів розвитку конкурентного середовища. Особливість нашого підходу полягає у розкритті основних детермінант конкуренції та обґрунтуванні значення якраз соціального інституту приватної власності як її основи і дієвого чинника. Для підтвердження правомірності такого аналізу можна послатися на висновок, який зробив Олсон Менкур: «Для того, щоб ринкова економіка породжувала економічний успіх, необхідним є виконання двох умов». Перша з них - «це парадоксальна умова гарантованих і чітко визначених індивідуальних прав», «коли всі суб'єкти економіки мають гарантовані і точно визначені права на приватну власність». А «друга умова, виконання якої є необхідним для процвітання ринкової економіки, полягає просто у відсутності грабіжництва» [1, с. 147]. Варто підкреслити, що останнє розуміється класиком не як примітивне злодійство, а як офіційне «лобіювання особливих інтересів окремих груп».

На можливість протистояння ринкової боротьби (конкуренції) і системи нормативно-правових обмежень і звертав увагу Макс Вебер. Він стверджував, що «юридично закріплена

диференціація реальних прав власності», хоч і є перешкодою до загальної доступності засобів виробництва, але вона зумовлює «необхідність пристосовуватися до чисто економічних «законів» ринкової боротьби» [2, с. 83, 86].

Вказані грані неоднозначного співіснування ринкової конкуренції та приватної власності зумовлюють необхідність більш глибокого розкриття змісту інституту приватної власності та його значення для різних форм соціальної конкуренції.

У цілому соціальний інститут (від лат. *institutum* - заклад, установа, устрій) трактується досить широко – і як усталений спосіб самоорганізації життя людей, і як засіб управління ними. У нашому контексті важливо зафіксувати взаємо доповнення цих двох характеристик, оскільки в цивілізованому суспільстві спосіб самоорганізації знаходить своє продовження і підсилення в нормативно-правових документах і владних засобах їх дотримання. Соціальні інститути визначаються як сукупність норм і цінностей, індивідуально та соціально значимих зразків діяльності, а також як механізми соціального тестування, селекції і розподілу індивідів у суспільстві (П. Сорокін), як зразки передбачуваної поведінки осіб в усталеному суспільстві (Р. Парсонс) тощо.

Розвинуте демократичне суспільство ґрунтується на соціальних інститутах – сукупності норм, правил, зразків діяльності та поведінки, яка властива цьому суспільству та має для нього значення засадничих цінностей. Як правило, до соціальних інститутів відносять школу, сім'ю, церкву, мову, право, державу та деякі інші. Цілком закономірно до соціальних інститутів зараховуються також відносини приватної власності (Л. фон Мізес).

Власність як соціальний інститут існує з прадавніх часів, незалежно від форми домінуючих соціально-економічних відносин і способу організації влади. Уже в давньогрецькій мові відповідний термін вживається у подвійному значенні сфери приватності – як власність (матеріальні блага) і власний (інтимний) спосіб життя, на відміну від громадського [3, с. 56]. Така буттєва нерозривність власності та її носія формує їх подальші соціальні визначення аж до фіксації проявів духовності соціального суб'єкта.

Таким чином, якраз приватна власність, що є атрибутивною властивістю людської життєдіяльності, становить якісну (буттєву) ознаку приналежності чогось конкретній особі. Особистісне володіння певною сукупністю благ формує рівень свободи індивіда, складає основу демократії, а також становить основний мотив його діяльності.

Важливо підкреслити, що невід'ємною складовою соціального інституту приватної власності є правове регулювання відносин власності, що реалізується за допомогою сукупності нормативно-правових регламентацій. Проте принциповим є те, що соціальний інститут приватної власності не можна зводити до проблематики права або юридичних його проявів, оскільки він має цілісну соціальну природу. Його статус поширюється на економічну, соціальну, правову, політично-управлінську та духовну сфери. Імперативи соціального інституту приватної власності підтримуються не тільки силою закону (і держави в цілому), але й громадською думкою, домінуючою мораллю та релігією.

На противагу монопольним формам використання власності, що стверджуються в авторитарних режимах (класичного капіталізму та дозованої демократії як у РФ), сучасний капіталізм базується на принципах лібералізму, який щодо приватної власності означає її вільний трансфер на основі відкритої, легальної, ринкової конкуренції. До типових ознак останньої варто віднести: розширення форм власності та суб'єктів прав власності (демократизація), а також наростаючу динаміку змін форм власності (демонополізація), що зокрема проявляється у збільшенні її інтелектуальних та інноваційних різновидів тощо.

Перспективи розвитку соціального інституту приватної власності в Україні вбачаються в необхідності послідовної реалізації державної політики гарантування прав власності всіх її суб'єктів шляхом посилення однієї з основних функцій держави – захист власності правовими засобами. Серед першочергових завдань фіксуються також деолігархізація, демонаполізація та приватизація й капіталізація власності. Успіх на цьому шляху залежить від запровадження системи інформаційних, освітніх та наукових заходів із формування загального позитивного ставлення до приватної власності та власника як соціальної цінності.

1.Олсон, Менкур. *Влада і процвітання. Подолання комуністичних і капіталістичних диктатур [Текст] \ Пер. з англ.. А. Іценка. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2007. – 174 с.* 2. Вебер, Макс. *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / Пер. з нім. О. Погорілий. – К.: Основи, 1998. – 524 с.* 3. *Європейський словник філософії: Лексикон неперекладностей. [Текст] / Пер. з фр. – Том другий. – К.: ДУХ І ЛІТЕРА, 2011. – 488 с.*

ПРОЦАЛИКІНА А. М., КОЛОДКА Т. І., СЛЮСАР К. І.
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ОРГАНІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Державно-приватне партнерство (ДПП) в органічному секторі може бути ефективним механізмом співпраці між державним сектором і приватними суб'єктами для сприяння сталому розвитку сільськогосподарського сектору, підвищенню його конкурентоспроможності на зовнішніх ринках за рахунок експорту товарів з високою доданою вартістю.

В проєктах ДПП в органічному секторі держава може надавати гранти приватним фермерам для переведення їхніх земель на органічне землеробство, співпрацювати з приватними компаніями для створення центрів сертифікації органічної продукції, сприяти співпраці між приватними компаніями для розвитку нових органічних продуктів та технологій. Держава не тільки надає фінансову, консультаційну та інформаційну підтримку, а і сприяє реалізації проєктів державно-приватного партнерства в правовому та нормативно-правовому середовищі.

В Україні ДПП для розвитку органічного виробництва є відносно новою практикою. З 2022 року в Україні розпочав діяти перший проєкт ДПП в органічному секторі у Рівненській області («Розвиток органічного ягідництва в об'єднаних територіальних громадах»). Метою його створення є розвиток експортних ланцюжків з постачання та переробки органічних ягід, активне поширення практичних і теоретичних знань з органічного землеробства [1]. Проєкт реалізується за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), Державного фонду сприяння розвитку аграрного сектору економіки України, який надає гранти фермерам для переведення їхніх земель на органічне землеробство. Грантові кошти можуть бути використані для придбання органічних добрив та засобів захисту рослин, а також для проведення сертифікації органічної продукції. Проєкт також передбачає надання консультаційної та технічної допомоги фермерам щодо розробки бізнес-планів, впровадження органічних технологій та сертифікації органічної продукції. Було залучено 10 фермерських господарств, які отримали гранти на загальну суму 10 млн гривень [2]. Завдяки цьому було сертифіковано 100 гектарів органічних ягідних плантацій, створено понад 100 робочих місць, збільшено обсяг виробництва органічних ягід у Рівненській області на 10%, а їх експорт на 15%. У 2023 році в рамках проєкту заплановано збільшення площ органічних ягідних насаджень ще на 50 га. Також планується будівництво міні заводу для замороження ягід для їх подальшого експорту. Держава в цьому проєкті сприяла просуванню органічної продукції завдяки участі у міжнародних виставках та ярмарках, а також проведенню інформаційних кампаній для популяризації органічного виробництва.

Перспективи розвитку ролі держави у проєктах ДПП в об'єднаних територіальних громадах України пов'язані зі збільшенням обсягів фінансової підтримки фермерських господарств, які займаються органічним виробництвом, розробкою нових програм підтримки фермерів, зокрема, програм, які спрямовані на розвиток нових технологій у виробництві органічної продукції, поглиблення співпраці з міжнародними організаціями для розвитку органічного виробництва та просуванню продукції на міжнародні ринки.

1. *Organicinfo*. Стартував перший проєкт державно-приватного партнерства в органічному секторі. URL: <https://organicinfo.ua/news/1st-organic-ppp-started/> 2. Міністерство Аграрної політики та продовольства України. Гранти для розвитку садівництва, ягідництва, виноградарства. <https://minagro.gov.ua/pidtrimka/nadannya-grantiv-dlya-stvorennya-biznesu/granti-dlya-sadivnictva-yagidnictva-ta-vinogradarstva/granti-dlya-rozvitku-sadivnictva-yagidnictva-vinogradarstva-klyuchovi-zmini-kriteriyi-ta-vimogi>

ПУШАК С.Я., ПУШАК Г.І.
Національний університет «Львівська політехніка»

РОЗВИТОК КОНКУРЕНЦІ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ

На початку XXI ст. інформаційні технології у світі стали одним з головних рушіїв економіки, відіграючи важливу роль не лише в ІТ-сфері, а й в усіх інших галузях. Впродовж 2018 року загальні світові витрати на ІТ-послуги та продукти зросли порівняно з попереднім роком більше, ніж на 6%, що випередило навіть темпи зростання світового валового внутрішнього продукту. Подальший розвиток ІТ-сфери стимулюється високим попитом, який підтримується тенденціями цифровізації та діджиталізації на усіх рівнях як виробничої, так і управлінської діяльності суб'єктів господарювання.

Для України ІТ-сфера, незважаючи на те, що вона є відносно новою галуззю, яка почала функціонувати зі здобуттям країною незалежності, впродовж 2018-2021 рр. демонструвала швидкі темпи зростання. Кількість діючих ІТ-компаній у 2018 р. становила 12634, які успішно конкурували на світовому ринку, сприяючи значним валютним надходженням в Україну. ІТ-послуги набували все більшого значення в структурі вітчизняного експорту (у 2021 р. комп'ютерні послуги в структурі експорту українських товарів та послуг становили 23,1%).

Більше половини ІТ-компаній України отримують замовлення з США, на другому місці – Велика Британія. Є співпраця з Німеччиною, Канадою, Ізраїлем, Швецією та Швейцарією.

У 2021 році в ІТ-сфері спостерігався високий попит на фахівців, що забезпечувало значну конкуренцію серед висококваліфікованих спеціалістів та значне зростання заробітної плати.

Ситуація в ІТ-сфері різко змінилася після повномасштабного вторгнення російських військ: впродовж 2022 року попит на ІТ-спеціалістів знизився на 30% порівняно з попереднім роком. Зниження попиту стало особливо помітно у вересні 2022 року, коли суттєво знизилась кількість вакансій на спеціалістів молодшої та середньої ланки. Проте під кінець року спостерігалися окремі елементи зростання попиту, зокрема щодо кібербезпеки та хмарних технологій.

До факторів, що спричинили зниження попиту на спеціалістів в ІТ-сфері, доцільно віднести: постпандемічна адаптація світової ІТ-індустрії та її реорганізація; обвал окремих ніш світового ІТ-ринку (наприклад, криптоіндустрії); світова економічна криза (зростання цін на енергоносії, зубожіння населення тощо); скорочення української аутсорсингової діяльності (припинення співпраці з окремими країнами, політична та військова напруженість, недовіра клієнтів); руйнування вітчизняної енергетичної інфраструктури (перебої в електропостачанні відлякали іноземних партнерів).

Сьогодні більшість ІТ-компаній зосереджені на утриманні персоналу та оптимізують власні витрати. Процеси рекрутингу практично заморожені, проте певний інтерес виникає до фахівців рівня senior-lead.

Водночас з ціллю оптимізації витрат окремі компанії переходять на нові ринки, наймають працівників з інших країн. Проте, це повинні бути висококваліфіковані фахівці, які б змогли суттєво впливати на розвиток діючих проєктів.

На початку повномасштабного вторгнення ринок праці в категорії «ІТ, комп'ютери, інтернет» обвалився в 7 разів - з 9887 до 1363 вакансій. У вересні 2022 року, досягнувши піку у 4909 пропозицій роботи, вакансії в ІТ знову пішли на спад. Сьогодні ринок праці в категорії «ІТ, комп'ютери, інтернет» відновився на 57%. Зокрема, у червні 2023 року було зафіксовано 5600 вакансій.

Зважаючи на ризики, іноземні клієнти не поспішають співпрацювати з представниками українського ІТ. Серед іншого, їх стримують: ризик блекаутів, труднощі з бронюванням співробітників (більшість айтівців працюють як ФОПи й не підлягають бронюванню від мобілізації), відсутність реального механізму короткострокових відряджень за кордон.

Загалом ІТ-сфера відновлюється, але досить повільними темпами. Проте осінь традиційно є високим бізнес-сезоном, тож ІТ має всі шанси наростити темпи відновлення.

РИБАК М.Б.

Національний університет «Львівська політехніка»

ВАЖЛИВІСТЬ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕРЕСІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Діджиталізація адміністративних послуг є одним із важливих напрямів розвитку держави, який має значний потенціал для забезпечення інтересів національної безпеки. В умовах воєнного стану діджиталізація адміністративних послуг набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє забезпечити ефективне управління державою, налагодити безперебійне надання послуг громадянам та бізнесу, а також посилити національну безпеку. Діджиталізація адміністративних послуг є важливим кроком для забезпечення інтересів національної безпеки. Вона має ряд переваг, які сприяють зміцненню держави та захисту її громадян.

Питанням діджиталізації адміністративних послуг присвячено багато праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: В.М. Бобровник, Ю.Г. Бочарова, Г.Б. Веретеннікова, Т.І. Батракова, Т.Б. Драбенко, Ю.С. Глушач, Г.М. Коломієць, С.А.Квітка, Р.М. Лісова, О.А. Миколюк та ін. Проте, незважаючи на численні розробки у цій сфері, питання забезпечення інтересів національної безпеки під час воєнного стану потребує додаткового вивчення саме в умовах цифровізації та глобальних економічних трансформацій, що дозволить підвищити ефективність діяльності.

Однією з основних переваг діджиталізації є підвищення прозорості та ефективності державного управління. Перехід на електронні послуги дозволяє громадянам та бізнесу отримувати доступ до інформації та послуг у будь-який час і з будь-якого місця. Це сприяє підвищенню довіри до влади та зменшенню корупції. Діджиталізація також дозволяє автоматизувати ряд процесів, що звільняє державні ресурси для вирішення інших завдань [3, с.11-15]. Це сприяє підвищенню ефективності роботи державних органів та зменшенню витрат на адміністрування. Діджиталізація дозволяє підвищити рівень безпеки державних систем. Електронні послуги захищені від несанкціонованого доступу, що ускладнює діяльність терористичних організацій та інших загроз національній безпеці.

Діджиталізація адміністративних послуг може сприяти забезпеченню інтересів національної безпеки: електронна ідентифікація дозволяє громадянам та бізнесу отримувати доступ до державних послуг без необхідності особистого відвідування державних органів. Це ускладнює діяльність терористичних організацій, які можуть використовувати фальшиві документи для отримання зброї чи інших ресурсів, електронні підписи дозволяють підписувати документи в електронному вигляді. Це підвищує безпеку документів та ускладнює їх підробку, електронний документообіг дозволяє державним органам обмінюватися документами в

електронному вигляді. Це підвищує ефективність роботи державних органів та зменшує ризик втрати документів. Відеоконференцзв'язок дозволяє громадянам та бізнесу взаємодіяти з державними органами дистанційно. Це ускладнює діяльність терористичних організацій, які можуть використовувати фізичні атаки для захоплення державних будівель [4, с.23-25].

Діджиталізація дозволяє громадянам та бізнесу отримувати доступ до інформації про діяльність органів влади. Це сприяє підвищенню їхньої підзвітності та відповідальності, а також ускладнює корупцію та інші злочинні схеми. Наприклад, впровадження електронних систем реєстрації та обліку дозволяє громадянам відстежувати статус своїх заяв, а органам влади – швидко та ефективно обробляти інформацію.

Діджиталізація дозволяє автоматизувати процеси надання адміністративних послуг, що ускладнює корупцію та інші злочинні схеми. Наприклад, впровадження електронних систем сплати податків дозволяє громадянам та бізнесу швидко та зручно сплачувати податки, а органам влади – контролювати виконання податкових зобов'язань [3, с.12-14].

Корупція є однією з основних загроз національній безпеці. Діджиталізація ускладнює корупцію, оскільки зменшує можливості для незаконного збагачення та вимагання хабарів. Наприклад, впровадження електронних систем закупівель дозволяє прозоро та справедливо розподіляти державні контракти [1, с.9-16].

Діджиталізація також може допомогти у боротьбі з іншими загрозами національній безпеці, такими як тероризм, контрабанда та незаконна міграція. Наприклад, впровадження електронних систем контролю кордону дозволяє швидко та ефективно перевіряти осіб, які перетинають кордон. Діджиталізація вимагає значних інвестицій та впровадження відповідних заходів безпеки. Однак, якщо підходити до цього питання комплексно, діджиталізація може стати потужним інструментом забезпечення національної безпеки.

В умовах воєнного стану традиційні канали надання послуг, такі як територіальні органи влади, можуть бути пошкоджені або недоступні. Діджиталізація дозволяє надати громадянам та бізнесу доступ до необхідних послуг в режимі онлайн, навіть якщо вони знаходяться в безпечному місці або не можуть відвідати територіальні органи влади [2].

Наприклад, під час війни в Україні 2022 року влада запровадила ряд електронних сервісів, які дозволяють громадянам та бізнесу отримувати необхідні послуги. Серед них:

- Електронний кабінет платника податків, який дозволяє громадянам та бізнесу отримувати доступ до інформації про свої податкові зобов'язання та сплачувати податки в режимі онлайн.

- Електронна система реєстрації військовозобов'язаних, яка дозволяє громадянам швидко та зручно зареєструватися до військового обліку.

- Електронна система реєстрації внутрішньо переміщених осіб, яка дозволяє громадянам, які були змушені покинути свої домівки через війну, отримати статус внутрішньо переміщеної особи та необхідні соціальні виплати.

Ці електронні сервіси дозволили забезпечити безперебійне надання державних послуг громадянам та бізнесу навіть у воєнний час. Крім того, діджиталізація дозволяє налагодити більш ефективну взаємодію між органами влади та громадянами. Це може допомогти у координації зусиль з відновлення країни після війни.

Висновки. Діджиталізація є важливим інструментом забезпечення безперебійного надання державних послуг громадянам та бізнесу навіть у воєнний час. Діджиталізація адміністративних послуг є важливим напрямом розвитку держави, який має значний потенціал для забезпечення інтересів національної безпеки. В умовах воєнного стану діджиталізація дозволяє державі ефективно функціонувати та надавати громадянам та бізнесу необхідні послуги, що є ключовим фактором забезпечення національної безпеки.

1.Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник НАДУ. 2018. No 1. 2. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг : Указ Президента України від 4 вересня 2019 р. No 647/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6472019-29441>. 3. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджиталізація

РИСІН М. В., БАБИЧ О.О.
Національний університет «Львівська політехніка»

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЯК СКЛADOVA ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Необхідність реагування на зміни в суспільстві та законодавстві, адаптації бізнес-процесів до нових вимог та умов, зниження бюрократії, покращення координації дій між різними підрозділами та службами в органах державної влади, усе це підтверджує актуальність розгляду методів та інструментів управління бізнес-процесами в органах публічної влади.

Управління бізнес-процесами (Business Process Management - далі буде вказуватися як BPM) є ключовою складовою процесного підходу до управління, який може бути застосований як в приватному секторі, так і в органах публічної влади [1]. Цей підхід вимагає від організацій переосмислення їх структури і функцій через призму процесів, а не завдань чи ієрархії [2].

Дослідження показали, що на інтеграцію BPM в державне управління може впливати існуюча організаційна культура, яка може або сприяти, або перешкоджати успішному впровадженню практик BPM. Концепція культури BPM в державному управлінні привернула увагу, підкресливши важливість культурних міркувань при впровадженні BPM. Значною проблемою в державному управлінні є опір змінам, який можна пояснити усталеними структурами та функціональними культурами в організаціях. Незважаючи на ці виклики, застосування BPM в державному управлінні вважається вирішальним для забезпечення ефективного надання послуг, особливо з огляду на зростаючу потребу в інтеграції інформаційних технологій для оновлення застарілих процесів.

У контексті державного управління в Європейському Союзі зміни в організаційних структурах вивели BPM на перший план у процесі прийняття державних рішень. Цей зсув відображає ширше розуміння того, що державні організації повинні розвиватися і відповідати суспільним і міжнародним потребам, щоб ефективно функціонувати. Крім того, BPM в державному управлінні - це не лише ефективне виконання процесів, але й забезпечення високоякісних послуг за менших витрат. Це передбачає застосування загальноприйнятих методів розрахунку витрат та оцінки ефективності процесів. Однак існує розуміння того, що знання процесів часто зосереджені серед кількох працівників через високий рівень розподілу та спеціалізації роботи, що може створювати ще один рівень складності для впровадження BPM.

Процесний підхід у публічному управлінні зосереджується на ефективності та результативності процесів, спрямованих на задоволення потреб громадян і суспільства. Він включає ідентифікацію, аналіз, оптимізацію та моніторинг бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей організації та підвищення її робочої продуктивності.

Ідентифікація бізнес-процесів вимагає чіткого розуміння завдань, які виконує орган публічної влади. Важливо визначити ключові процеси, що впливають на реалізацію політики та надання послуг громадянам.

Аналіз бізнес-процесів допомагає виявити "вузькі місця", зайві кроки, дублювання функцій і можливості для покращення. Для цього можуть бути використані різноманітні інструменти, такі як картографування процесів, моделювання та аналіз робочого навантаження.

Оптимізація процесів включає впровадження змін, спрямованих на поліпшення продуктивності, якості та ефективності. Це може включати реінжиніринг процесів, автоматизацію та впровадження нових технологій.

Моніторинг та управління процесами є постійним завданням. Використовуючи показники ефективності (KPI), органи публічної влади можуть відстежувати виконання своїх процесів, робити коригування та постійно покращувати роботу [3].

Управління бізнес-процесами також включає в себе залучення зацікавлених сторін, включаючи громадян, до процесу прийняття рішень, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності.

Підсумовуючи результати дослідження зазначимо, що управління бізнес-процесами в публічному управлінні та адмініструванні повинно включати низку практичних кроків та методик, які допоможуть поліпшити ефективність і якість послуг:

1. Моделювання та зіставлення процесів (Process Modeling and Mapping). Це один із перших кроків в BPM, де процеси візуалізуються за допомогою діаграм. Це дозволяє зрозуміти поточний стан процесів та ідентифікувати можливості для їх поліпшення.
2. Аналіз та оптимізація процесів (Process Analysis and Optimization). За допомогою методів, таких як Lean або Six Sigma, можна виявити та усунути втрати в процесах, знижуючи затрати і покращуючи час виконання.
3. Автоматизація процесів (Process Automation). Інтеграція інформаційних технологій може допомогти автоматизувати повторювані завдання, звільняючи час співробітників для більш складних задач і підвищуючи точність даних.
4. Моніторинг та управління процесами (Monitoring and Managing Processes). Використання дашбордів і KPIs (ключові показники ефективності) для постійного моніторингу процесів дозволяє швидко реагувати на проблеми і покращувати процеси в реальному часі.
5. Залучення зацікавлених сторін (Stakeholder Engagement). Державні та самоврядування адміністрації повинні забезпечити взаємодію з громадянами, щоб зрозуміти їх потреби і забезпечити високий рівень задоволеності послугами.
6. Постійне вдосконалення (Continuous Improvement). BPM не є одноразовим проектом, а скоріше постійним процесом. Це означає, що після впровадження змін, необхідно постійно оцінювати процеси та шукати можливості для їх покращення.
7. Процесний аналіз (Process Mining). Цей новітній інструмент аналізу даних дозволяє з'ясувати, як процеси дійсно виконуються, шляхом аналізу журналів подій і інших даних які знаходяться у цифрових системах [4].

Ці практичні заходи можуть бути адаптовані і впроваджені в різних сферах публічної сфери, від муніципальних служб до великих державних агенцій, з метою покращення ефективності їх діяльності та ефективності надання послуг.

Загалом, застосування управління бізнес-процесами в органах публічної влади має важливе значення для модернізації та підвищення ефективності та результативності державних послуг, хоча його успіх залежить від різних факторів, включаючи організаційну культуру, протистояння змінам, розподіл знань між працівниками та імплементації сучасних інформаційних технологій в систему менеджменту.

1.Kregel, I., Distel, B. & Coners, A. *Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants*. *Bus Inf Syst Eng* 64, 201–221 (2022). <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>. 2.Bjoern Niehaves, Ralf Plattfaut, Joerg Becker, *Business process management capabilities in local governments: A multi-method study*, *Government Information Quarterly*, Volume 30, Issue 3, 2013, Pages 217-225, ISSN 0740-624X, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.03.002>. 3.Raczyńska, Magdalena. (2016). *PROCESS MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION*. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzenie*. 42. 79. 10.12775/AUNC_ZARZ.2015.048. 4.Van der Aalst, W. (2016). *Data Science in Action*. In: *Process Mining*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49851-4_1

СТРАТЕГІЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ РОЗВИТКУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

В реаліях сьогодення функціонування нашої країни тема повоєнного відновлення є однією із найактуальніших. Війна відзначається своєю величезною руйнацією, як людських життів, інфраструктури, а також має руйнівну силу в сфері економіки країни та кожного регіону. Повоєнна стратегія розвитку дасть рушій відновлення стабільності та якості життя населення.

З настанням перемоги постає важливе питання, як в короткі строки ефективно відновити економічний потенціал регіону та його соціальне становище, саме завдяки стратегії розвитку.

Велика кількість регіонів, у тому числі й Львівська область, в умовах економіки воєнного часу зустрілись із низкою значних викликів:

1. Економічне сповільнення. Спад економічного розвитку, насамперед, йде від руйнації інфраструктури, втрати робочих місць, зменшення виробництва та зменшення інвестицій.

2. Зменшення виробництва та зайнятості. Воєнне становище та дії агресора впливає на зупинку або зменшення роботи тих чи інших підприємств. Особливу загрозу мають підприємства в сферах, які є метою для нападів, такі як критична інфраструктура регіону та країни.

3. Біженці та напружене соціальне становище. Наплив великої кількості біженців з регіонів у яких йдуть бойові дії, окупованих територій, які шукають притулок у Львівській області, може викликати ряд труднощів економічного та соціального характеру. Постають питання пов'язанні із наданням біженцям житла, медичних послуг, освіти та інших соціальних послуг.

4. Фінансова нестабільність. Воєнні дії спонукають збільшення витрат бюджетних коштів на оборону та відновлення, що може призвести до фінансової нестабільності та інфляційного зростання цін.

В таких умовах є важливим розробка стратегічного плану розвитку та відновлення, спрямованні на швидке, ефективне рішення цих проблем. Зокрема організація та забезпечення гуманітарної допомоги, стабілізація економіки та соціальної сфери. Важливим рушієм питань можна також відмітити встановлення міжнародного партнерства та отримання підтримки від міжнародних організацій для успішного відновлення та стабільності регіону.

Поняття сталого розвитку в науковій літературі розглядають як загальну концентрацію зусиль стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потреби в безпечному та здоровому довкіллі.

За судженнями О. Завгородня, сталий розвиток – це керований розвиток, який використовує системний підхід та сучасні інформаційні технології, які дають змогу дуже швидко моделювати різні варіанти напрямків розвитку, з високою точністю прогнозувати їх результати та вибрати найбільш оптимальний.

Стратегія повоєнного відновлення економіки та розвитку Львівської області, як і будь якого іншого регіону після війни, має застосування комплексних підходів та співпраці різних рівнів влади, громад та бізнесу. Повоєнний сталий розвиток Львівської області вимагає комплексного підходу, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти. Ось деякі ключові напрямки та заходи, які можуть сприяти сталому розвитку регіону після війни:

1. Відновлення інфраструктури: реконструкція та відновлення зруйнованої інфраструктури має пряме відношення до нормального, повноцінного функціонування області.

2. Розвиток економіки: підтримка та стимулювання малих та середніх підприємств, залучення інвестицій, розвиток нових галузей економіки, що створить нові робочі місця та забезпечить економічне зростання.

3. Освіта. Інвестиції в освіту впливає на збільшення розвитку людського капіталу, сприяє створенню кваліфікованої робочої сили та ріст конкурентоспроможності регіону.

4. Відновлення соціальної сфери: забезпечення доступу до якісної медицини, освіти, житла та соціальних послуг.

5. Використання відновлюваних джерел енергії: Зелені технології та відновлювані джерела енергії можуть допомогти забезпечити сталу та екологічно чисту енергетичну систему.

6. Заохочення інновацій та досліджень: Сприяння науковим дослідженням, технологічним інноваціям та розвитку високотехнологічних галузей сприятиме конкурентоспроможності та ефективності економіки.

7. Туризм та культурна спадщина: Використання туристичного потенціалу Львівської області сприяє не тільки економіці, але й збереженню та просуванню культурної спадщини

8. Сприяння громадській участі та управлінню: Залучення громадян до процесу управління та прийняття рішень є важливим для визначення пріоритетів та забезпечення справедливості в розподілі ресурсів.

Ці аспекти мають бути взяті до уваги при розробці повоєнної стратегії сталого розвитку Львівської області, забезпечуючи інтегрований та довгостроковий підхід до відновлення післявоєнної економіки та розвитку регіону.

Ознайомившись на офіційному сайті ЛОДА з проєктами, можна виділити USAID «ГОВЕРЛА» спільно з Львівською ОВА розпочав роботу над актуалізацією стратегії розвитку області.

Проєкти USAID (Агентства США з міжнародного розвитку) часто спрямовані на підтримку розвитку економіки, зміцнення інституцій та покращення якості життя населення в різних країнах. Проєкти такого роду можуть включати в себе роботу з розвитку стратегій регіонального розвитку, підтримку громадянського суспільства та управління, а також інші напрями.

Проєкт USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА») надасть експертну допомогу Львівській області щодо актуалізації обласної стратегії у відповідності до урядової методології.

В цьому році відбулося розширене засідання керівного комітету, присвячене актуалізації стратегії розвитку Львівської області на період до 2027 року та розробці плану заходів її реалізації на 2024-2027 роки. У ньому взяли участь представники Львівської ОВА та Проєкту USAID «ГОВЕРЛА». Оновлена стратегія врахує умови воєнного й повоєнного періоду.

«Зрозуміло, що після проведеної адміністративно-територіальної реформи, пандемії коронавірусу, а також з огляду на необхідність подолання наслідків повномасштабного вторгнення РФ на територію України ця стратегія потребує актуалізації. У Львівщини відтепер нова стратегічна місія гуманітарного хабу та економічного тилу. Також не слід забувати, що сьогодні активно напрацьовуються зміни до Державної стратегії, активізуються євроінтеграційні процеси у зв'язку з набуттям Україною статусу кандидата на членство в ЄС», - зазначив директор департаменту економічної політики ЛОДА Степан Куйбіда.

Модернізована стратегія області стане базовим документом для розробки не лише обласних програм, а й підставою для реалізації масштабних пріоритетних проєктів періоду повоєнної відбудови.

Це загальні принципи, які можуть бути використані при розробці стратегії розвитку Львівської області на наступні 2025-2030 рр. Конкретні заходи та програми повинні бути розроблені з урахуванням унікальних потреб та можливостей області. Крім того, важливо постійно оцінювати та адаптувати стратегію з урахуванням змінних умов і внесених виправлень.

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПРОТИДІЇ ТА УСУНЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Проблема корупції у сфері публічних закупівель стає все більш актуальною, оскільки корупція в даній галузі може серйозно вплинути на ефективне використання державних ресурсів та розвиток суспільства. Згідно із даними міжнародної організації Transparency International, зростаючий рівень корупції становить загрозу процесу публічних закупівель та його прозорості.

Важливо відзначити, що корупція впливає на всі аспекти функціонування суспільства. Її наслідки не завжди очевидні відразу, але якщо корупцію не лікувати, вона неминуче поширюватиметься, роз'їдаючи довіру до системи публічної влади та державних установ [1].

За Індексом сприйняття корупції (CPI) на 2022 рік бачимо, що багатьом країнам не вдається подолати проблему корупції. Оцінка кожної країни є комбінацією щонайменше 3 джерел даних, отриманих із 13 різних досліджень і оцінок корупції. Ці джерела даних збирають різноманітні авторитетні установи, зокрема Світовий банк і Всесвітній економічний форум. Україну за індексом сприйняття корупції у 2022 році оцінено в 33 бали (на рівні 2020 р.). Середній глобальний показник залишається незмінним протягом більше десяти років і становить лише 43 зі 100. Понад дві третини країн мають оцінку нижче 50, тоді як 26 країн впали до найнижчого рівня. Незважаючи на спільні зусилля та з працею досягнуті успіхи, 155 країн не досягли суттєвого прогресу в боротьбі з корупцією або знизилися з 2012 року [2].

Сумною реальністю є те, що корупція існує в усіх країнах і виявляється в різних формах, починаючи від невеликих хабарів і «відкатів» і закінчуючи масштабним розкраданням державних ресурсів. З розвитком технологій корупція стає все більше міжнародною проблемою, яка ігнорує кордони, оскільки тепер гроші можуть легко переходити між країнами для приховування незаконних надходжень.

Корупція також є фундаментальною проблемою для розвитку. Вона найбільше шкодить бідним і вразливим верствам населення, збільшуючи витрати та обмежуючи доступ до основних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальні програми та навіть правосуддя. Це посилює нерівність і зменшує інвестиції приватного сектора на шкоду ринкам, можливостям роботи та економіці. З часом корупція може підірвати довіру та впевненість громадян у своїх лідерах та установах, створюючи соціальне тертя та в деяких контекстах збільшуючи ризик нестабільності, конфліктів і насильства [3].

Викриття корупції та притягнення корупціонерів до відповідальності можуть відбутися, лише якщо ми розуміємо, як працює корупція та системи, які її уможливають. Пошук і отримання інформації є правом людини, яке може служити запобіжним заходом від корупції та підвищити довіру до осіб, які приймають рішення, та державних установ.

Прозорість полягає в тому, щоб знати, хто, чому, що, як і скільки. Це означає чітке роз'яснення формальних та неформальних правил, планів, процесів та дій. Прозорість допомагає нам, суспільству, контролювати систему публічної влади для загального блага. Проте, прозорість полягає не лише в тому, щоб зробити інформацію доступною, але й у тому, щоб громадяни могли її легко отримати, зрозуміти та використовувати. Але насправді прозорість – це лише перший крок до боротьби з корупцією.

Щоб зробити крок уперед у боротьбі з корупцією у сфері публічних закупівель, необхідно враховувати кілька важливих аспектів. Один із них - зменшення бюрократизації процесів. Бюрократична тяганина створює сприятливі умови для корупційних схем і процесів.

Дослідження World Bank [3] вказують на те, що електронні системи закупівель можуть виявитися ключовим інструментом для боротьби з корупцією та забезпечення прозорості

процесу. Застосування сучасних технологій для забезпечення прозорості та співпраця з неурядовими організаціями можуть виявитися ключовими факторами на шляху до успішної боротьби з корупцією у сфері публічних закупівель.

Залучення незалежних аудиторів та моніторингових механізмів для виявлення корупції також має велике значення. Громадськість, у свою чергу, повинна активно брати участь у моніторингу процесів закупівель та виявленні корупційних ризиків.

Зміни в законодавстві та політична воля також є важливими складовими успішної боротьби з корупцією, як підтверджено дослідженнями Lambsdorff та Моене. Такі дослідження стану сприйняття корупції проводяться вже 15 років і охоплюють питання про корупцію та протидію їй, сприйняття громадян та їхнього реального досвіду.

В свою чергу міжнародний досвід та передові практики можуть стати цінними джерелами для розвитку антикорупційних стратегій у сфері публічних закупівель. Запровадження системи обов'язкової декларації майнового стану посадових осіб є ефективним інструментом для виявлення конфлікту інтересів. Поєднуючи накопичений міжнародний досвід, ООН ухвалила Конвенцію проти корупції ще у 2003 році. Вона детально визначає дії, які визнані корупційними, та висловлює конкретні пропозиції щодо боротьби з корупцією в країнах-членах ООН. А в нашій державі вона була ратифікована Верховною Радою України ще у 2006 році.

Зазначимо, що відповідно до Закону України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» основними принципами антикорупційної політики є оптимізація функцій держави та місцевого самоврядування, цифрова трансформація реалізації повноважень органами державної влади забезпечення невідворотності юридичної відповідальності за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення, формування суспільної нетерпимості до корупції, утвердження культури доброчесності [4].

Усунення корупційних ризиків у сфері публічних закупівель - це необхідне завдання для забезпечення справедливості та ефективного використання державних ресурсів. Електронні системи, незалежні аудитори, громадськість та політична воля відіграють важливу роль у досягненні цієї мети. Боротьба з корупцією у сфері публічних закупівель вимагає комплексного підходу та спільних зусиль усіх зацікавлених сторін.

Не варто забувати, що універсального засобу боротьби з хабарництвом і корупцією немає. Необхідно вибрати свій шлях, який уряд повинен побудувати самостійно на основі місцевого законодавства, менталітету, традицій тощо. Необхідно шукати національний шлях боротьби з корупцією, беручи до уваги закордонний досвід. Досвід східних країн навряд чи буде дієвим для України через закритість і жорсткість ієрархії підпорядкованості [5].

Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що спільним у протидії корупції в усіх країнах, є розвиток громадянської самосвідомості, який сприяє змінам у сприйнятті і зміцненні зв'язків у протидії та запобіганню корупції, розширенню прав і можливостей громадян через посилення поінформованості і пильності, що призводять до підвищення рівня прозорості й підзвітності в державних установах під час надання адміністративних послуг.

1. *Why corruption matters. Overview.* – URL: <https://www.transparency.org.uk/why-corruption-matters> 2. *Corruption perceptions index* – URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022> 3. *Corruption is a Global Problem for Development. To Fight It, We All Have a Role to Play (2023)* – URL: <https://www.worldbank.org/en/news/opinion/2023/06/13/corruption-is-a-global-problem-for-development-to-fight-it-we-all-have-a-role-to-play> 4. Закон України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» від 20.06.2022 р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> 5. Мельник О. Г. Міжнародний досвід запобігання та протидії корупції як вектор формування національної антикорупційної політики в Україні / О. Г. Мельник // Юридичний науковий електронний журнал. - 2021. - № 2. - С. 32-35. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-2/5>

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ ПОВЕРНЕННЯ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ В УКРАЇНУ

Процес формування та реалізації конкурентної політики держави в різних сферах економічної діяльності повинен перш за все враховувати та опиратися на наявний людський капітал, його якісні та кількісні характеристики. Очевидно, що без кваліфікованої робочої сили навіть найамбітніші цілі прискореного соціально-економічного розвитку залишаться недосяжними.

У цьому контексті перед Україною, яка лише через вимушену зовнішню міграцію населення втратила з лютого 2022 року щонайменше 6,3 млн осіб [1], стоїть надскладне завдання – знайти переконливі аргументи та дієві механізми для повернення додому мільйонів українців, які опинилися за кордоном в результаті повномасштабної війни. Без репатріації біженців, передусім жінок і дітей, говорити про перспективи повоєнного відновлення і економічного ренесансу України не доводиться, адже, за оцінками Міністерства економіки України, у найближчі роки державі знадобиться додатково залучити на ринок праці 4,5 млн робітників різних спеціальностей [2].

З огляду на сказане, перед українською владою вже сьогодні, під час війни, гостро стоїть проблема розробки і початку імплементації ефективної стратегії повернення вимушених мігрантів із-за кордону. На наш погляд, ключові пріоритети такої стратегії мають передбачати втілення в життя низки програм з репатріації біженців. Окреслимо деякі з них.

Земля та житло (нерухомість) в обмін на повернення. Війна, яка перетворює квітучі міста і селища на постапокаліптичну пустку, позбавила домівок сотні тисяч українців. Очевидно, що не маючи куди повертатися, ніхто не повернеться. Отже, біженцям слід запропонувати реальний, а не гіпотетичний шанс знову отримати новий дім після повернення в Україну. У цій ситуації надання вчорашнім вимушеним мігрантам права на безкоштовне отримання земельної ділянки для будівництва власного будинку могло б стати сильним стимулом для повернення. Зіпсованої російськими окупантами землі в Україні зараз дуже багато. Рано чи пізно її доведеться освоювати, то чому б не залучити до цього самих біженців? Так само гарантія держави забезпечити вимушених мігрантів власним житлом у нових багатоквартирних будинках, збудованих після закінчення війни, також може стати вирішальним фактором для повернення додому.

У рамках цієї програми слід окремо розробити і запровадити можливість отримання біженцями пільгових (безвідсоткових) кредитів. Такі іпотечні кредити на придбання власного житла повинні мати якомога довший термін погашення і пропонувати певні додаткові бонуси. Скажімо, сім'я, у якої в період дії іпотеки народиться дитина або кілька дітей, матиме право сплачувати меншу суму за кредитом.

Одноразові виплати за добровільну репатріацію. У цьому випадку український уряд може діяти аналогічно до своїх швейцарських колег, які готові платити чималі кошти за добровільний від'їзд з країни після припинення дії статусу тимчасового захисту для українців [3]. Однак Україні діяти потрібно навпаки – платити за повернення. При цьому розмір фінансової допомоги може відрізнятись залежно від категорії біженців, які бажають стати учасниками програми. Припустимо, що один розмір виплати буде за возз'єднання сім'ї (повернення мами з дитиною до тата), а інший – коли повертається лише одна людина без сім'ї. Подальший розвиток цієї програми може передбачати багаторазові виплати біженцям протягом певного періоду часу після повернення, поки вони шукають житло, роботу тощо.

Інвестиційний бум як передумова повернення на батьківщину. Реалізація різноманітних інвестиційних проектів із масштабним залученням іноземного капіталу в Україну допоможе не прямо, проте опосередковано збільшити потік біженців, що повертаються, в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Звичайно, заручитися підтримкою іноземних інвесторів для післявоєнної відбудови України буде серйозним викликом для офіційного Києва. Для тих, хто готовий вкладати серйозні гроші в зруйновану війною країну з відсутнім населенням, уряду потрібно буде знайти особливі аргументи і гарантії. Але якщо це вдасться, то можливе “українське економічне диво” після війни означатиме також масове повернення українців на батьківщину.

На інвестиційному треку українській владі можна дати кілька слухних, на наше переконання, порад. По-перше, не варто відкладати розробку амбітних інвестиційних програм до закінчення війни. Як би не було важко, починати треба вже зараз, коли, на жаль, ще не проглядаються обриси завершення російського вторгнення.

По-друге, у пошуках найсміливіших іноземних інвесторів на початковому етапі відповідальним посадовцям варто звернути увагу на численну українську діаспору по всьому світу. Наявне етнічне, культурне та історичне коріння, яке має будь-яка діаспора щодо країни походження, дуже часто викликає сильне бажання до зворотних інвестицій. Тому представники діаспори часто ігнорують об’єктивні ризики та загрози, пов’язані із соціально-економічною та військово-політичною ситуацією в країні, куди планується експортувати капітал. Таким чином, за сприятливих умов діаспора може і навіть повинна стати піонером у післявоєнній відбудові України.

Зрештою, по-третє. Без допомоги міжнародних фінансових організацій та країн-партнерів Україні буде неймовірно складно впоратися з комплексною повоєнною відбудовою в цілому та реалізацією запропонованих програм репатріації зокрема. Саме тому не менш нагальним виглядає пошук та залучення до реалізації окреслених програм іноземних партнерів і союзників.

Наприкінці слід наголосити, що важливі перші кроки у цьому напрямі уже робляться. Так, німецький концерн Rheinmetall оголосив у травні 2023 року про намір створити спільне підприємство з українським державним концерном “Укроборонпром” для виробництва та ремонту бронетехніки в Україні [4]. Можна обґрунтовано припустити, що побудова сучасних німецьких та інших іноземних виробничих потужностей в Україні з перспективою гідної заробітної плати та кар’єрного росту сприятиме активнішому поверненню українських біженців із-за кордону після та навіть під час війни.

1. UNHCR (2023). *Situation Ukraine Refugee Situation. Operational Data Portal – Ukraine Refugee Situation*. Available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>. Accessed 14 October 2023. 2. Міністерство економіки України. (2023). *Відновлення ринку праці – це шлях до нашої перемоги*, – Тетяна Бережна. Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3741cc27-dbe5-433e-a139-1d480735bc51&title=VidnovlenniaRinkuPratsiTseShliakhDoNashoiPeremogi-TetianaBerezhna>. Дата звернення: 03.11.2023. 3. Romashchenko, T. (2023). *Germany and Ukraine: avoiding refugee tensions. Social Europe*. Available at: <https://www.socialeurope.eu/germany-and-ukraine-avoiding-refugee-tensions>. Accessed 06 November 2023. 4. Murray, M. (2023). *Rheinmetall founds JV to make and repair tanks in Ukraine*. REUTERS. Available at: <https://www.reuters.com/world/europe/rheinmetall-founds-jv-make-repair-tanks-ukraine-handelsblatt-2023-05-12/>. Accessed 22 July 2023.

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасні процеси популяризації інформаційних технологій та глобалізація господарських відносин сприяють створенню нових ринків, зокрема ринку інформаційних технологій, який дедалі більше стає не тільки одним із основних ланцюгів створення доданої вартості нової сервісної економіки в розвинених країнах, але й становлячись центральним підґрунтям для економічного зростання країн, що розвиваються. Адже дедалі стрімкіше впровадження та використання інформаційних технологій у майже всіх сферах життєдіяльності суспільства трансформує саму суть функціонування ринків, зокрема змінюючи міжнародну конкуренцію та конкурентне середовище загалом, а також підвищуючи шляхи оптимізації конкурентоспроможності. Таким чином, можна стверджувати, що сучасна економічна система характеризується трьома взаємопов'язаними та взаємозалежними явищами – конкуренція, конкурентоспроможність та інформаційні технології, які виступають в якості інновацій.

Попри те, що ринок інформаційних технологій України стрімко розвивався до повномасштабного вторгнення (25-30% зростання щорічно) й наразі є чи не єдиним серед усіх інших секторів економіки, що зберіг позитивну динаміку в умовах війни (зокрема, експортна виручка у 2022 р. склала 7,34 млрд дол. США [1]), ринок залишається незбалансованим з точки зору цільності та послідовності державного регулювання у межах підвищення його конкурентоспроможності. Оскільки, вітчизняна конкурентна політика є більш природньо орієнтованою на регулювання аспектів конкурентного середовища, що стало наслідком концентрації уваги на традиційних товарних ринках, а сам ринок інформаційних технологій в Україні є відносно новим та досить висококонкурентним, дієве конкурентне регулювання потребує адаптації та вдосконалення установлених концепцій й векторів її направлення.

Зокрема, одним із ключових напрямів конкурентної політики на ринку інформаційних технологій має стати не стільки питання регулювання та забезпечення конкурентного середовища, скільки забезпечення високої конкурентоспроможності вітчизняного ринку. Це передбачає сприйняття самої конкурентної політики через більш ширшу призму її сутності, а саме політики розвитку конкуренції, що формується на основі принципу стратегічного державного управління – вирішення проблем економічного зростання, розширення та лібералізація внутрішнього ринку країни, підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників [2].

Дане спостереження підкріплюється й ідеями конференції ООН з питань торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), яка теж визначає конкурентну політику у більш ширшому аспекті, трактуючи її як державну політику при ефективній реалізації якої призводить до збільшення ефективності підприємств, зростання інновацій та розширення виробу споживача й якості продукції [3, с. 2].

Усі вищенаведені спостереження підштовхують до визначення мети конкурентної політики на ринку інформаційних технологій у більш широкому плані – стимулювання розвитку ринку та економіки в цілому, забезпечити ефективну роботу ринку задля загального добробуту [4]. Подальший розвиток конкурентоспроможності ринку інформаційних технологій передбачає забезпечення конкурентним відомством необхідних умов для створення сприятливого середовища функціонування суб'єктів господарювання та процвітання ринку загалом, дедалі поглиблюючи наявні та створюючи нові конкурентні переваги, що надають змогу ринку успішно розвиватися і одночасно протистояти міжнародній конкуренції всередині, тим самим покращуючи якість товарів та послуг й задовольняючи потреби суспільства.

Зокрема, у фокусі конкурентної політики на ринку інформаційних технологій в Україні можуть стати:

- вирішення юридичних складнощів та зміцнення регуляційного середовища в області інтелектуальної власності, що значною мірою гальмують загальну конкурентоспроможність як окремих підприємств, так і ринку і цілому;

- проведення інформаційних компаній щодо адвокатування конкуренції в області обізнаності громадськості про права інтелектуальної власності (наприклад, чесні ринкові практики щодо захисту прав інтелектуальної власності);

- моніторинг доступності та відкритості фінансування для всіх суб'єктів господарювання на рівних та вільний ринкових засадах;

- залученість до просування та підтримки продукції українського походження, яка конкурує із іноземними гравцями на внутрішньому ринку;

- забезпечення стійкості національного ринку у контексті нових загроз та викликів з боку іноземних конкурентів

- дослідження потенціалу посилення національної конкурентоспроможності ринку та окремих суб'єктів господарювання [5] тощо.

Окрім того, дієве регулювання ринку інформаційних технологій передбачає врахування його особливостей використання загальних принципів і конкретних норм. Для ефективної реалізації конкурентної політики на даному ринку вкрай важливо дотримуватись принципів регуляторної політики держави на цифрових ринках, серед яких: необхідність диференційованої регуляторної відповіді, опора на адекватну й достовірну інформацію, врахування глобального характеру, специфіки формування нових методів та інструментів регулювання, ускладнення механізмів визначення провалів ринку і засобів захисту від них, а також принципи гласності та прозорості.

1. *Український IT-експорт досяг у 2022 році рекордних \$7,3 млрд. Чому це насправді не дуже добра новина.* 2022. Узято з <https://forbes.ua/innovations/ukrainskiy-it-eksport-dosyag-u-2022-rotsi-rekordnikh-73-mlrd-chomu-tse-naspravdi-ne-duzhe-dobra-novina-31012023-11420>.

2. *Лагутін В. Д. Конкурентна політика держави: механізм реалізації.* Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. №4. С. 22-37. 3. *United Nations Conference on Trade and Development. Interaction between competition and industrial policies.* 2023. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ciclpd69_en.pdf (Дата звернення 07.11.2023).

4. *Терентьев Ю. Мета конкурентної політики - стимулювати економіку, забезпечувати ефективну роботу ринків задля добробуту споживачів.* Антимонопольний комітет України. 2016. URL: <https://amcu.gov.ua/news/meta-konkurentnoi-politiki-stimulyuvati-ekonomiku-zabezpechuvati-efektivnu-robotu-rinkiv-zadlya-dobrobutu-spozhivachiv-yuriy-terentev> (Дата звернення 07.11.2023).

5. *Уманців Ю. М., Золіна Д. О. Макроекономічний вимір національної конкурентоспроможності за умов глобалізації.* Економічна теорія та право. 2022. №2. С. 47-71.

САДОВА У.Я., ДІДУХ Н.М.

Національний університет «Львівська політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ НАУКОВИХ КАДРІВ: ДО ПРОБЛЕМ НАУКОВОГО КЕРІВНИЦТВА

Світ науки швидко розвивається. З'являються усе нові вимоги до підготовки молодих дослідників, здатних креативити, пробувати, пропонувати ефективні рішення в різних сферах наукового знання. Окрему нішу в організації наукового життя займає тема якості наукового

керівництва аспірантами. Дана проблема не є новою. В історії були різні спроби оптимізувати процес. Нині пошук резервів інколи навіть «мігрує» між діагностикою проблем наукового керівництва та наукового менторства: моделі взаємодії суб'єктів наукової співпраці різняться тим, що у першому випадку фокусом уваги є конкретне дослідження (продукт), у другому – особистість (особа) [1]. Проте, проблема залишається не вирішена (знову темою є брак досвіду у аспірантів, обмеження чи дефіцит ресурсів для проведення якісних досліджень, втрата мотивації, безперспективність кар'єри, конфлікт інтересів з керівником, неефективність розподілу часу і т.п.).

В Україні з 2016 року відбувається реформування підготовки наукових кадрів (підготовка докторів філософії PhD). Про шлях до нової аспірантури в країні, яка від початку широкомасштабної війни зазнає особливих втрат, можна говорити по-різному. Йдеться і про дисертаційні дослідження молодих науковців, і їх результативність, і про наукове керівництво роботами, зокрема. З одного боку, даються взнаки скорочення інвестицій у науку (перерозподіл державних ресурсів на цілі оборони країни); фізичні та міграційні втрати вчених, дослідників; мобілізація людей в ЗСУ; зміна пріоритетів наукових тем; обмежений доступ до даних (особливо у зоні конфлікту); порушення інфраструктури (особливо наукових установ та лабораторій); зміни в економіці (зменшення міжнародних контактів, втрата інтелектуальної власності, інфляція і ін.). З іншого, – стрімкий ріст кількості осіб, які декларують бажання займатися наукою: 1990 р. – 13374 ос.; 2010 р. – 34653 ос., 2018 р. – 22829 ос., 2021 р. – 26389 ос., 2022 р. – 33826 ос. (за останній рік приріст склав 7437 осіб (128%) [2].

Натомість, результативність функціонування аспірантури за цей період демонструє принципово протилежний тренд – кількість осіб, які закінчили аспірантуру, скоротилася з 8002 особи в 2010 р. до 2600 осіб в 2022 р. Ще гірші показники з динаміки кількості тих, які закінчили аспірантуру із захистом дисертації – 1941 ос. – в 2010 р. та 248 ос. – в 2022 р. Тож, проблема підготовки молодих дослідників стає усе гострішою. Слід досліджувати детермінанти і чинники змін, причому комплексно, у т.ч. й з врахуванням нових вимог до інноваційності наукового керівництва.

У 2023 році нами проведено анкетне опитування наукових керівників PhD на предмет бачення рис інноваційності їх як керівника та розробки пропозиції щодо розвитку компетентностей. Проєкт на тему «Інноваційний науковий керівник: сучасне бачення і тренди» реалізовувався в рамках більш масштабного Проєкту ВГО «Інноваційний університет і лідерство» [3]. Вибіркову сукупність забезпечили учасники пілотної Програми «Інноваційний науковий керівник» (Національного університету «Львівська Політехніка»; Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»; Донецького національного університету імені Василя Стуса; Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»; Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Язюна НАПН України; Інституту цифровізації освіти НАПН України), а також керівники відділів аспірантури відповідних освітніх закладів та академічних установ України. Вибірка стратифікована за додатковими ознаками. Обсяг вибірки – 144 особи. Опитування проведено з використанням сервісу forms.google.com.

Результати аналізу дали змогу встановити низку рис інноваційності наукового керівника PhD, важливих з огляду розвитку наукового менеджменту. Так, усереднений портрет акумулює у собі інформацію про три категорії керівників: зрілих вчених-наставників, керівників структурних підрозділів; молодих вчених, у яких ще свіжі спогади власного досвіду співпраці з науковим керівником та осіб, для яких керівництво дисертаційним дослідженням здобувача – це скоріш інструмент підвищення власного статусу, з чим пов'язано зменшення годин педнавантаження (інколи навіть збереження робочого місця). Відповідно, у кожного «Стратегія інноваційності» матиме свою специфіку у взаємодії з аспірантом: у *перших* – є детермінована дефіцитом часу (аспірант переважно сам здійснює дисертаційне дослідження, інформує керівника про пророблену роботу на етапі перманентної звітності, проте максимально активізує контакти у процесі організаційно-технічних питань захисту дисертації та побудови майбутньої кар'єри); у *других* – браком досвіду (проте, аспіранти з ними активно співпрацюють, довіряють ідеї. Це вчені-інноваційники, готові поглиблювати уяву про кращі практики функціонування й

розвитку зарубіжних наукових шкіл, відкриті до співпраці у спільних проектах зі здобувачами, готові до ризику) у третій – *інертністю мислення і меркантильністю* (аспіранти розуміють, що для наукового керівника – це отримання додаткових балів в рейтингу науково-педагогічних працівників кафедри, або ж вимога для отримання звання професора тощо. Відповідно про інноваційність говорити складно). Цікаво, що стилі наукового керівництва слабо корелюють з вказаним поділом. У загальній масі 67% підтримує договірний стиль, 12% – пастирський.

Компетентнісний набір навичок інноваційного наукового керівника привертає особливу увагу, адже практично усі опитані наголосили на потребі розвитку *твердих професійних навичок* «hard skills» (понад 80% опитаних) та *трансформаційних навичок* (навчання впродовж життя) «lifelong learning» (75% опитаних). Водночас, потреби розвитку *м'яких навичок* «soft skills» та *навичок управлінського характеру* отримали значно нижчі оцінки (по 50%). Очевидно, вони відстають від першої пари, проте не можна говорити, що не важливі (до речі, респонденти вказали тут *на потребу* більшої ініціативності, самоорганізованості, тактовності, доброзичливості наукового керівника, на вмінні сумніватися у власних знаннях).

Особливий інтерес викликав блок питань, що має вирішувати інноваційний науковий керівник. Експерти були одностайні у наступних побажаннях: проводити професійну експертизу дослідження та допомагати у визначенні перспективних напрямів дослідження (по 2/3 опитаних відповідно). Окремо відзначили вони потребу створення коаліції зацікавлених сторін в управлінні процесом проходження дисертації. Серед основних причин, що заважають їм створювати належні умови для аспіранта, науковці назвали – війну, дефіцит часу та низьку оплату праці. За підтримку створення в Україні докторських шкіл висловилося 88% опитаних.

Загалом, проведене дослідження показало, що кожен науковий керівник – унікальна особистість, і при взаємодії з аспірантом виступає як спеціаліст, як авторитетний вчений, як громадянин України. Так, нині в аспірантурі відбувається трансформація наукового керівництва, перехід від класичних до інноваційних методів організації праці. Очевидно цей процес є тільки на початковій стадії. Про результати формування нового покоління дослідників довідаємося тільки з часом. Наразі ж можемо вказати, хто був найбільш інноваційним в уяві опитаних колег (рисунок 1).



Рисунок 1. Портрет "Інноваційний науковий керівник" в оцінках слухачів профільного курсу ВГО "Інноваційний університет" (2023 р.)

1. BY Wilson 5 Reasons Why Mentorship Is Important for Scientists / Collaboratory (September 10, 2023) - URL.: <https://collaboratory.ist/why-mentorship-is-important/>
2. Кількість аспірантів (1990-2022). Демографічна та соціальна статистика/Освіта. Державна служба статистики України. - URL.: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Про проект «Інноваційний науковий керівник». Сайт ВГО «Інновацій університет». – URL.: <https://inun.org.ua/vseukrainskyj-proiekt-studii-innovatsijnoho-naukovoho-kerivnytstva/>

САДОВА У.Я., СКОРИК Г.І.

Національний університет «Львівська політехніка»

РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕЛІТИ УКРАЇНИ: ДЕТЕРМІНАНТИ НАУКОВОГО ПОШУКУ

У кожному суспільстві існує своя еліта. Саме вона визначає кого і як зарахувати до певної когорти людей, коли і на що скеровувати потенціал і активність її носіїв. Історично так

склалося, що у понятті «еліта» (франц. «elite») закладена приналежність особи до когорти кращих, відібраних, обраних представників суспільства, до його ядра. Таким людям довіряють владу, пошук шляхів у майбутнє. Але ж хто ці люди? Адже цілі століття, епохи у світі вироблялися критерії походження еліт: політична влада (В. Парето, Р. Міхельс), природна обдарованість (С. Дарлінгтон, Й. Шумпетер) тощо. У ХІХ столітті Ф.Ніцше через свою «філософію життя» прийшов до теорії еліт («суспільством керує меншість, наділена організаційними, психологічними, розумовими здібностями... дійсною владою людини є влада над собою: вона вища, ніж влада над іншими людьми»). Нині науковий інтерес до вивчення еліт виявляють філософи, історики, політологи, соціологи та ін.[1,2]. Посильну участь беруть й представники економічних наукових знань. Аналіз тематики дисертацій, захищених в Україні від 1991 року, показує, що інтереси науковців можна структурувати не просто за приналежністю до галузі знань, але й за функціональною ознакою. Щоб відповісти на питання на кого орієнтоване дослідження, які чинники можуть бути задіяні для мобілізації потенціалу еліт, що може блокувати їх активність як рушійних сил суспільного прогресу нами проведено додаткове вивчення наукових праць (з використанням бази Національного репозитарію академічних текстів України [3]). Вони згруповані за:

- по-перше, *доступом до влади і прийняттям управлінських рішень*. Розуміння того, як представники еліти приймають рішення, допомагає прогнозуванню економічних процесів, виробленню економічної політики, формуванню більш ефективних механізмів її реалізації з огляду впливу на суспільство: А.П.Радченко «Розвиток політико-управлінської еліти в умовах адміністративної реформи в Україні», А.А.Ключко «Роль політико-управлінської еліти у модернізації публічного управління в Україні», О.М.Міхальов «Партійна еліта як суб'єкт формування публічної політики та управління» (2021); О.В.Охотникова «Меритократія як механізм формування управлінської еліти: теоретико-методологічні засади» Л.С.Хорішко «Інституціоналізація еліти в процесах модернізації політичної системи України»; Г.І.Ємельянова «Потенціал політичної еліти в Україні: особливості формування та впливу на сучасний політичний процес» (2019); І.Г.Сурай «Формування й розвиток еліти в державному управлінні України» (2014);

- по-друге, *зв'язками з бізнесом та інвестиціями*. Еліта зазвичай контролює економічні ресурси та бізнес-середовище. Аналіз економічних інтересів еліти допомагає зрозуміти, як розподіляються бізнес-можливості та як це впливає на розвиток економіки: О.М.Науменко «Механізми рекрутування у політико-управлінську еліту України в умовах незалежності» (2016); І.М.Григорчак «Взаємодія політичної та адміністративної еліт в умовах демократичного врядування в Україні» (2014); Ю.О. Барвенко «Господарча еліта як суб'єкт економічної модернізації» (2010);

- по-третє, *розподілом багатства*. Еліта часто володіє великими фінансовими ресурсами. Вивчення їхнього впливу на розподіл багатства може вказати на тенденції у суспільстві, для прикладу, розрахунок індикатора нерівності: Г.А.Кернес «Механізми впливу регіональної еліти на державне управління України» (2013); В.Ю. Маркітантов «Регіональні політичні еліти України: порівняльний аналіз» (2011); Н.А.Латигіна «Політичні еліти в системі управління посткомуністичним суспільством (структурно-функціональний аналіз)» (2000)

- по-четверте, *соціокультурним впливом на соціум*. Еліта визначає соціокультурні стандарти і цінності у суспільстві. Розуміння цих аспектів допомагає прогнозувати споживання, попит, тенденції, які мають велике значення для економіки: Т.С.Костюченко «Структура і циркуляція мережі політичної еліти України: застосування мережевого аналізу для дослідження зв'язків», О.В.Френкель «Гендерний аспект самопрезентації зіркової еліти в портретному інтерв'ю (на матеріалі англійських ЗМІ)», О.О.Постоловська «Політико-культурні особливості трансформації політичної еліти сучасної України» (2021), Г.А.Вербицька «Соціальні мережі в арабському світі та їх вплив на трансформацію еліт» (2019); Р.Б.Аксельрод «Компетентність як ціннісна складова політичної культури владної еліти України» (2016); І.О.Равлик «Парламентські вибори як механізм мобільності політичної еліти України» (2012); К.Г.Михайльова «Інтелектуальна еліта сучасного суспільства: особливості формування та

діяльнісний потенціал» (2008); В.В.Омельченко «Соціальний механізм відтворення наукової еліти в умовах сучасної України» (2008); В.І.Стець «Елітарність як концепт філософії освіти» (2008); О.А.Щербакова «Проблема формування національної еліти України крізь призму преси 90-х років» (1999);

• по-п'яте, *корупцією і недбалістю*. Еліта може бути схильною до корупції та недбалості управління. Дослідження цих явищ допоможе визначити можливі ризики для економіки та розвитку суспільства: В.М.Буренков «Дніпропетровський клан серед політичних еліт УРСР та СРСР (кінець 1920-х – початок 1990-х рр.)» (2021); О.Г.Степаненко «Люстрація як форма зміни політичної еліти» (2019) та ін.

Цікаво, що в опрацьованих працях можна були знайти й інші ознаки для групувань. Так, використання положень макроекономічної теорії (при цьому, одні автори прибігали до положень інституційної теорії, інші – до теорії раціонального використання ресурсів (про здобутки у царині філософських, історичних, лінгвістичних, культурологічних наук не йдеться), показує, що тема дослідження еліт не тільки вийшла на орбіту міждисциплінарності, але потребує продовження та розвитку.

У 1996 році в приміщенні НУ «Львівська політехніка» було проведено конференцію «Національна еліта та інтелектуальний потенціал України». Це був перший український Форум, де йшлося про теорії еліт та інтелектуального потенціалу нації, особливості та етапи формування національної еліти, про наукову та освітянську, технічну і господарсько-фінансову, політичну, духовничу і літературно-мистецьку еліти, про медичну інтелігенцію і здоров'я народу. Один з виступів починався словами, що «перед кожним господарюючим суб'єктом стоїть проблема вибору» [4]. Так, ця проблема стоїть у будь-якій галузі наукового знання, у житті кожної людини, держави, соціуму. І якщо нині світ говорить про нашу військову еліту, еліту в сфері ІТ чи будь-яку іншу, то ці нові тренди мають бути належним чином осмислені і вивчені. Варто було б відновити роботу Форуму, причому не тільки у контексті розвитку критеріїв належності до еліти (для прикладу, діяльнісних - через призму інтелектуального потенціалу і праці; статусних – через лідерство і роль у відстоюванні громадянської позиції; етичних – через відношення до капіталу і його розподілу з врахуванням певної системи цінностей та норм моралі), але й багатьох інших питань дії «соціальних ліфтів», механізмів становлення й розвитку еліт.

1. *Класики політичної думки (від Платона до Макса Вебера) / Укл. Г.Майєр. – К.: Тандем, 2002. – 584с.* 2. *Донцов Д. Дух нашої нації. Серія «Життя і чин». ч.2. Видання 2-е. – Дрогобич: В-во «Відродження», 1991. – 341с.* 3. *Національний репозитарій академічних текстів. Пошук академічних текстів – URL.: <https://nrat.ukrintei.ua/searchdb/>* 4. *Поплавська Ж.В. Еліта і проблема вибору // Національна еліта та інтелектуальний потенціал України. ІРД НАНУ. С.Й.Вовканич (відп.ред.) та ін. Тези доповідей Міжнародної наукової конференції (Львів 18-20 квітня 1996 р.)– Львів: 1996 – С.59-60. (312с.).*

САДОВА У.Я., СТЕПУРА Т.М.
Національний університет «Львівська політехніка»

РЕГІОНАЛЬНИЙ РИНОК ПРАЦІ В ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ТУРБУЛЕНЦІЙ: ШТРИХИ ДО «СИСТЕМИ НАВІГАЦІЇ НАВИЧОК»

В Україні проблеми праці та зайнятості населення здавна були об'єктом особливої уваги. Практично усе ХХ ст. було насичене викликами та механізмами подолання безробіття. У західних областях України, де відзначалася надмірна праценадлишковість краю, історія вирішення проблем була особлива. В ХХІ ст. на фоні цифровізації економіки, пандемії COVID-

19, інших глобальних викликів та турбуленцій, а згодом, - війни, розпочатої агресією росії, проблеми праці та зайнятості набули особливої гостроти. Так, на міжнародній арені теми професійно-кваліфікаційна асиметрії, дефіциту навичок працівників, потрібних бізнесу (вправності, спритності, майстерності), стали топовими. Згадаємо, як проблема була озвучена на МЕФ у Давосі в 2016 р., і вже в 2020 р. модифікована до наступного: до 2025 року перекваліфікації потребуватимуть 50% усіх працівників [1]. Це ж торкнулося й України, її регіональних ринків праці (РРП). Візьмемо, для прикладу Львівщину, де РРП деформований за усіма ознаками. Аналізуючи дане питання, слід вказати, що вчені зробили суттєвий крок в дослідженні тенденцій розвитку вітчизняного ринку праці, порівняння процесів з глобальними трендами. Для прикладу, присвячених аналізу типологічної структури навичок робочої сили (експертами розраховано баланс структури навичок ринку праці України - hard&skills: 39%&61%) [3]. Водночас, треба визнати, що для вирішення новітніх проблем в умовах втрати людського й фізичного капіталу, вимушеної міграції та релокації бізнесів із зони бойових дій, ін. - необхідна достовірною інформація. У розвиток сказаного в 2023 році у Львівській області було зреалізовано Проект «Аналіз розриву у навичках та потреб бізнесу в робочій силі»³, метою якого було продіагностувати розриви у навичках робочої сили на РРП та розробити пропозицій щодо їх подолання. Приймаючи безпосередню участь у його реалізації, нам разом з командою Проекту вдалося сформулювати низку висновків. Перед тим як їх озвучити, вважаємо за принципово важливе ще раз раз наголосити на актуальності проблеми Львівщини, - так званого, «*професійного голоду*» РРП. Понад 70% % опитаних роботодавців заявили про наявність кадрових проблем чи то через відсутність робочої сили в розрізі певних професій, чи то якості підготовки працівників. Напружена ситуація стала викликом для всіх суб'єктів бізнесу незалежно від розміру підприємства (різниця хіба у тому, що великі та середні підприємства більш часто наголошують саме на кадровій проблемі, тоді як малий бізнес переймається усіма економічними проблемами виживання разом узятими).

Другий момент, на що слід звернути увагу, це специфіка *поглиблення сегментації ринку праці*. Справа у тому, що йдеться не просто про поділ працівників і робочих місць на замкнуті сектори, зони, які обмежують мобільність робочої сили, а про вимушене формування окремих анклавів, де існує антимобільна активність, пов'язана з чинником війни, де спрацьовує мілітарно-зумовлений, і лиш потім – економічний (секторальний) характер зв'язків. За даними обстеження найбільший дефіцит у працівниках відчувають роботодавці у готельно-ресторанному бізнесі (73%), промисловості (63%), транспортній галузі (53%), будівництві (43%). Навіть фоновий зріз інформації дає уяву, що йдеться про представників, так званих, «чоловічих» професій. Показовими є також оцінки щодо деформацій професійної структури попиту на робочу силу. Тут домінують такі робітничі професії як водія, швачки, електромонтера, слюсаря-ремонтника, робітника з обслуговування, експлуатації устаткування та машин. Серед затребуваних фахівців з вищою освітою у кваліфікаційній структурі попиту на робочу силу переважає професія інженера (майже третина загальної кількості опитаних). Інша річ, якщо ж поглянути на весь (загальний) рейтинг дефіциту робочої сили Львівщини, то список попиту очолюють таки представники некваліфікованої праці. Так і хочеться додати, що розмови про «мудрі» інвестиції в штучний інтелект, в роботизацію робочих місць [2], конче і давно треба перевести в площину реального життя та розвитку ринку праці Львівщини.

Третій блок проблем - *розширення у професійних навичках робочої сили* та інтенсивність змін амплітуди значень показників в сучасних умовах (у напрямку до зростання). Так, 97% опитаних роботодавців говорить про дефіцит Hard skills! Це стосується як професійно-

³ Довідково: Проект «Аналіз розриву у навичках та потреб бізнесу в робочій силі» - складова п'ятирічного Проекту МОП «Інклюзивний ринок праці для створення робочих місць в Україні» (2018-2023 рр.). Дослідження реалізується за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Данії та уряду Німеччини (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH). Замовник робіт - Львівського регіонального Партнерства зайнятості «ОПЛІЧ» (представник замовника ГО «Жіночі перспективи»). Виконавці – команда науковців різних освітніх та наукових установ регіону. Детальніше про Проект. - URL...: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/9/4/news/24474/dem-000-demos-20230209-0-i-etap.pdf>

функціональних, так професійно-технічних навичок (робота з обладнанням, з технічною документацією). Доповненням є дефіцит цифрових навичок. Очевидно, саме війна, визначає ключове місце твердих навичок в обороні країни. Потреби в розробці, обслуговуванні та ремонті (відновленні) військової техніки та обладнання, сучасних систем зв'язку та навігації, нових медичних технологій і видів лікування військових травм – це лиш вершина айсбергу їх присутності на РРП. М'які навички - теж важливі (за даними опитування значні розриви характерні для чіткого усного та письмового мовлення, забезпечення орієнтації на результат, відповідальності перед роботодавцем).

Очевидно, вирішувати вказану проблему РРП слід комплексно. Починаючи від створення «системи навігації навичок» - інституційно оформленої сукупності підходів та заходів (ініціатив), спрямованих на покращення навичок носіїв робочої сили в конкретному регіоні з метою забезпечення їм ефективного вступу на РРП та успішного пристосування до його потреб. Компонентна структура такої системи мала б включати: *аналіз ринку праці* (його потреб, ідентифікацію ключових секторів, вакансій та вимог до навичок); *оцінку навичок* (аналіз навичок, що потрібні на РРП, визначення прогалів у вміннях); *навчання та розвиток навичок, підготовку* (розвиток програм навчання, навчальних курсів, програм стажування для конкретного РРП, в т.ч. через освітні платформи і ресурси); *кар'єрне консультування та радництво* (вибір кар'єрного шляху та планування розвитку кар'єри; ресурси для створення резюме, підготовки співбесід); *інформаційну підтримку* (надання працівникам доступу до інформації про РРП, вакансії, зміни у вимогах до навичок, перспективи розвитку галузей; інструменти для пошуку вакансій і контактів з роботодавцями); *інноваційні технології та зв'язки, в т.ч. мережеві, зі стейкхолдерами РРП* (між освітніми установами, роботодавцями, іншими зацікавленими сторонами для створення ефективної системи навчання та зайнятості. Зв'язок з роботодавцями – це, зокрема, забезпечення взаєморозуміння щодо потреб у навичках і можливостей працевлаштування, стажування, практика, робочі групи. Забезпечення персоналізованих рекомендацій та трасування індивідуальних кар'єрних шляхів за допомогою штучного інтелекту); *моніторинг РРП* (відстежування змін на РРП та адаптація програм та підходів відповідно до нових тенденцій; відстежування розривів та успіхів (прогресу) працівників під час навчання на робочому місці тощо; відстежування гнучкості реагування системи навігації навичок на зміни в економіці та на РРП). Пропонована система навігації навичок робочої сили – окремий крок до вдосконалення механізму управління і розвитку робочої сили на Львівщині, передумова підвищення ефективності як соціальної, так і економічної чи інвестиційної політики.

1. *Annual Report 2019-2020* (Nov 23, 2020). URL.:https://www3.weforum.org/docs/WEF_Annual_Report_2019_2020.pdf. 2. Del Carpio, Ximena, Olga Kupets, Noël Muller, and Anna Olefir. 2017. *Skills for a Modern Ukraine. Directions in Development*. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-0890-6. - URL.:<https://documents1.worldbank.org/curated/en/809811483684795777/pdf/111553-PUB-Box382129B-PUBLIC-PUBDATE-1-3-17.pdf> 3. Олексій Павлиш Гейт прогнозує перехід на 3-денний робочий тиждень завдяки ШІ // Економічна правда (24. 11. 2023). URL.:<https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/24/706970/>

УКРАЇНА НА ШЛЯХУ ДО ЄС: РЕАЛІЇ І ПЕРСПЕКТИВИ

Відносини між Україною та Європейським Союзом почалися в грудні 1991 року, коли Міністр закордонних справ Нідерландів, як представник головуючої в ЄС країни, у своєму листі від імені Європейського Союзу офіційно визнав незалежність України.

З 1991 року Україна пройшла тривалий шлях від автократії з плановою економікою, де підприємництво переслідувалося, а ціни встановлювалися державою, до ринкової демократії, хоча і недосконалої. За допомогою Міжнародного валютного фонду (МВФ), ЄС, урядів інших країн та міжнародних організацій, Україна здійснила багато реформ, особливо з 2014 року. Безумовно, її прогрес міг би бути швидшим та спадщина російського гноблення була дуже сильною. Незважаючи на тотальність дій Російської Федерації, за останні 20 років ідея європейської інтеграції поширилася від групи ентузіастів до майже всього суспільства.

У 2022р. на євроінтеграційному напрямі відбулися кардинальні зміни. 23 червня 2022 р. Європейська Рада ухвалила рішення щодо надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС.

Статус кандидата на вступ до ЄС знаменує завершення тривалого періоду невизначеності у відносинах Києва і Брюсселя та започатковує якісно новий етап європейської інтеграції.

Статус кандидата відкриває ряд можливостей для проведення реформ у різних сферах. Для України — це структурні зміни, відхід від споживчої моделі економіки, підвищення ефективності виробництва, розширення доступу до нових технологій, диверсифікація експортних можливостей, збільшення частки продукції з високою доданою вартістю, нові інвестиції.

Важливість та актуальність нової ситуації у відносинах Києва і Брюсселя характеризується наступними чинниками:

- новий статус України є додатковим «двигуном» внутрішніх соціально-економічних реформ;
- рішення лідерів країн ЄС щодо надання кандидатського статусу Україні стало об'єднуючим чинником для Євросоюзу;
- набуття кандидатства є вагомим морально-психологічним стимулом для громадян країни, які воюють за свій європейський вибір

Серед поточних пріоритетів європейської інтеграції - початок нового етапу руху до ЄС - переговорів про вступ, пов'язаного з виконанням відповідних рекомендацій Європейської Комісії. Результати виконання рекомендацій коротко представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Рекомендації та підсумки їх вирішення (станом на листопад 2023р.)

Реформа Конституційного Суду України (КСУ)	У грудні та липні Україна прийняла необхідне законодавство, яке запровадило процес попереднього відбору суддів Конституційного Суду на основі критеріїв доброчесності та професіоналізму відповідно до рекомендацій Венеціанської комісії.
Продовження судової реформи	Рада доброчесності завершила перевірку доброчесності кандидатів на вакантні посади у Вищій раді правосуддя (ВРП). ВРП розпочала повноцінну роботу в січні 2023 року, коли було сформовано кворум у складі 15 членів.
Боротьба з корупцією	Україна продовжує розвивати свої успіхи у боротьбі з корупцією. Вищий антикорупційний суд (ВАКС) до кінця вересня 2023 року значно підвищив загальну ефективність своєї роботи та ухвалив 48 вироків щодо 64 обвинувачених у першій інстанції та 26 вироків щодо 32 обвинувачених у другій інстанції.
Боротьба з відмиванням коштів	Генеральна прокуратура видала інструкції та методичні рекомендації для всіх регіональних прокуратур щодо розслідування злочинів, пов'язаних з відмиванням коштів, та застосування фінансових розслідувань у злочинах, пов'язаних з отриманням доходів. Крім того, підготовлено новий законопроект про віртуальні активи, який проходить процедуру погодження в Уряді. У травні 2023 року Президент затвердив комплексний стратегічний план реформування правоохоронного сектору. Україна продовжила роботу з приведення законодавства у сфері протидії відмиванню

	коштів у відповідність до стандартів FATF.
Втілення антиолігархічного закону	Україна визначила пріоритетом системні заходи проти олігархів відповідно до рекомендацій Венеціанської комісії, опублікованих у червні 2023 року; оновила та продовжила реалізацію Плану дій щодо зменшення впливу олігархів, який включає системні 11 реформ у ключових сферах, на які впливають олігархічні інтереси; ухвалила та підписала законодавство, яке посилює Антимонопольний комітет України та відновлює фінансову звітність політичних партій і верифікаційні функції відповідних інституцій.
Вдосконалення законодавства про медіа	Україна ухвалила новий закон про медіа у грудні 2022 року. У травні 2023 року було ухвалено додаткові поправки до закону про рекламу, щоб узгодити його з директивою ЄС про аудіовізуальні медіа-послуги та вирішити питання, пов'язані з чорними списками та мовою ворожнечі.
Зміна законодавства про нацменшини	У грудні 2022 року був прийнятий Закон про національні меншини (спільноти) та змінений у вересні 2023 року відповідно до рекомендацій Венеціанської комісії (у Висновку від червня 2023 року щодо цього закону).

Джерело: складене автором на основі власних спостережень

Щодо виконання семи кроків, 8 листопада 2023 року, Європейська комісія ухвалила "Пакет розширення до 2023 року", в якому рекомендувала розпочати переговори про вступ України. Однак остаточне рішення про офіційне відкриття переговорів все ще залежить від одностайного схвалення лідерів двадцяти семи країн-членів ЄС (яке, поки що, не є одностайним).

У звіті Комісії, опублікованому як частина загального пакету документів щодо розширення, йдеться про значні зусилля Києва, спрямовані на виконання первинних критеріїв заявки на вступ. Наприклад, Україна притягнула до відповідальності кількох високопосадовців, звинувачених у хабарництві та розкраданні, і розширила спеціалізовані антикорупційні органи. Вона також просунулася вперед у відборі суддів та реформі управління, а також досягла прогресу у приведенні українського законодавства у відповідність до повного масиву права ЄС.

Щодо прогресу досягнутого Україною, Президент Європейської Комісії, Урсула фон дер Ляєн заявила, що Україна виконала понад 90 відсотків необхідних кроків.

Офіційно рекомендуючи Україні розпочати переговори про вступ до ЄС, звіт також окреслив кілька сфер, які потребують покращення. Хоча Україна досягла значних успіхів у децентралізації, реформі державного управління та законах, що забезпечують свободу вираження поглядів і фундаментальні права людини, попереду ще довгий шлях у реформуванні судів, боротьбі з системною корупцією та підготовці до інтеграції в спільний ринок ЄС.

Хоча у звіті окреслено сфери, які потребують подальшого вдосконалення, Комісія рекомендувала Європейській Раді, другому виконавчому органу, що складається з глав держав двадцяти семи країн-членів ЄС, офіційно відкрити переговори про вступ.

Першою можливістю для Ради підтримати план Комісії щодо вступу України до ЄС стане майбутній саміт лідерів ЄС у Брюсселі 14-15 грудня. Після одностайного схвалення Європейською Радою ЄС офіційно відкриє переговори.

Хоча Єврокомісія дала зрозуміти, що готова розпочати підготовчу роботу щодо вступу України після схвалення Радою ЄС у грудні, варто зазначити, що фактичний початок переговорів залежить від прогресу Києва у виконанні ключових заходів, викладених у доповіді. До них належать кроки, спрямовані на обмеження впливу олігархів, створення правової бази та імплементацію законів, що захищають права національних меншин, засобів масової інформації та освіти. У березні 2024 року Комісія звітуватиме про прогрес у виконанні цих заходів і доопрацює рамки переговорів, якщо вони будуть задовільними.

Щодо висновку, український досвід європейської інтеграції в умовах війни є унікальним. Країна, яка протистоїть широкомасштабній збройній російській агресії, зазнає величезних людських та фінансово-економічних втрат, набула статусу кандидата на вступ до ЄС, продовжує європейську інтеграцію, поглиблює партнерство з ЄС у різних сферах та виконує рекомендації Європейської Комісії. Попереду - початок переговорів про вступ до ЄС, подальше впровадження проєвропейських реформ у різних сферах та адаптація до законодавства Європейського Союзу.

ПЕВНІ СУЧАСНІ ВИКЛИКИ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ

Організація несе відповідальність за здоров'я й безпеку працівників, діяльність яких у той чи інший спосіб пов'язана з виконанням певних завдань. Ця відповідальність поширюється на підтримку й захист їхнього фізичного та психічного здоров'я. Застосування системи управління охороною здоров'я і безпекою праці (ОЗіБП) згідно ДСТУ ISO 45001:2019 Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 45001:2018, IDT) спрямоване на те, щоб дати змогу організації забезпечити безпечні та здорові умови праці на робочому місці, запобігти виробничим травмам і погіршенню стану здоров'я, а також постійно удосконалювати показники у сфері ОЗіБП.

За ініціативи Європейського співтовариства з охорони праці (ESOSH), журналу «Охорона праці», ТОВ «Інсайт+», Благодійного фонду «MindyFoundation» та за сприяння Державної служби зайнятості України в жовтні відбулася панельна дискусія «Безбар'єрність + Безпека. Створюємо робочий простір для осіб з інвалідністю, ветеранів та ветеранок. Адаптивний спецодяг». Дискусія відбулася в межах роботи XX Міжнародної спеціалізованої виставки «КомунТех». Її мета – виміряти готовність підприємств України працевлаштовувати та повертати на робочі місця працівників, які втратили здоров'я на війні та отримали інвалідність.

Допомога з працевлаштуванням, підготовка робочого місця на підприємстві, на якому людина працювала і на яке повертається, є частиною стратегії адаптації до цивільного життя.

За статистикою «Центру зайнятості вільних людей» 80% ветеранів та ветеранок до повномасштабного вторгнення РФ не вказували свій військовий досвід у резюме, тому що це нерідко призводило до дискримінації під час працевлаштування. На жаль, чимало роботодавців і тепер до людей, які повернулися з війни, ставляться з осторогою.

В Україні функціонує благодійний фонд «Майнді» (<https://mindyfoundation.com.ua>), основна мета якого – адаптувати ветеранів до цивільного життя. Нині психологічну допомогу від фонду надають понад 20 фахівців: цивільні, військові психологи, психіатри, які мають досвід травмотерапії. Фонд співпрацює з українським центром протезування, ортезування та реабілітації «Без обмежень», що налагодив власне виробництво протезів і постачання вітчизняного комплектування, а також — з Allbionics компанією, яка розробляє та впроваджує інноваційні рішення у сфері протезування та реабілітації.

Сьогодні, щоб змінити ставлення роботодавців та суспільне сприйняття до військових ветеранів, потрібно змінювати підходи і починати з державної політики, законодавства, що заохочувало б державні структури, роботодавців, усіх громадян до співпраці та взаємодії з ветеранами, до створення справді інклюзивного суспільства. Для цього, як підказує досвід країн ЄС, є чимало ефективних інструментів. Один із пріоритетних напрямів розв'язання проблемних питань із забезпечення ветеранів війни, яким українці завдячують життям і свободою — це дбання державних структур та суспільства про можливості для їхнього працевлаштування, створення гідних умов праці. Підприємства, які використовують працю осіб з інвалідністю, зобов'язані створювати для них умови праці з урахуванням рекомендацій медико-соціальної експертної комісії та індивідуальних програм реабілітації, вживати додаткових заходів безпеки праці, які відповідають специфічним особливостям цієї категорії працівників.

Наразі актуальним вирішенням цих питань є постанова КМУ «Деякі питання надання роботодавцям компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць працевлаштованих осіб з інвалідністю» № 893 від 22.08.2023. На підставі цієї постанови роботодавцям, які з 29.08.2023 працевлаштовують особу з інвалідністю I або II групи, передбачається надання компенсації на придбання роботодавцем технічних засобів для облаштування робочого місця працевлаштованої особи з інвалідністю.

СТАНДАРТИЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Політика Європейського Союзу у сфері державних закупівель ґрунтується на чотирьох основних принципах: пропорційність, недискримінація, рівне ставлення, прозорість. Державні закупівлі як рушійна сила подвійного переходу та стійкості, а отже, просування «зелених» та цифрових інновацій у сфері державних закупівель є пріоритетом ЄС. Об'єднання державних покупців та постачальників інновацій має важливе значення для побудови сильної системи державних закупівель, побудованої на «зелених» принципах. Завдяки «зеленим» державним закупівлям державні замовники можуть використовувати свою купівельну спроможність для вибору товарів, послуг і робіт із меншим впливом на навколишнє середовище, одночасно сприяючи досягненню цілей сталого розвитку на міжнародному, національному та місцевому рівнях. У рамках проєкту InnoBroker було створено бізнес-модель брокера інноваційних закупівель, який відіграє роль сполучної ланки між потребою та рішенням, виконує посередницьку роль у циклі закупівель та здійснює моніторинг впровадження інновацій.

Національний орган стандартизації ДП «УкрНДНЦ» та Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO) провели онлайн-вебінар: «Зелена реконструкція України: Роль державних закупівель». Основна мета — дослідити ключову роль, яку відіграють стандарти у впровадженні принципів сталого розвитку в політику та практику державних закупівель в Україні (<http://uas.gov.ua/kontakty/dlia-biznesu/>).

Керівним нормативним документом, який звертається до питання теми закупівель як функції і конкретно допомагає стійкості, сталості державних закупівель, є міжнародний стандарт «ISO 20400:2017 Sustainable Procurement – Guidance», до розроблення якого були залучені 52 країни. Цей стандарт містить достатньо гнучкі рамки. Він дозволяє зрозуміти, що ж насправді є сталими закупівлями, описує різні рівні закупівель в організаціях і також говорить про політику і стратегію, організацію, процес тощо. Також він містить певні керівні настанови щодо того, яким чином застосовувати сталі закупівлі.

В Україні з 2021 року є чинним національний стандарт ДСТУ ISO 20400:2019 Стійкі закупівлі. Настанови (ISO 20400:2017, IDT), який надає організаціям, незалежно від їхньої діяльності чи розміру, рекомендації з інтегрування принципів стабільності в рамках закупівель. Його призначено для зацікавлених сторін, які беруть участь у процесах, на які впливають прийняті рішення щодо закупівель, та процеси сталих закупівель.

Під сталими закупівлями розуміють ті закупівлі, які мають позитивний економічний вплив, а також вплив на навколишнє середовище, зважаючи на загальний життєвий цикл продукції та послуг, які надають організації, тобто це не лише про мету, а й про продукцію, про товар, і це взагалі про ланцюг постачання, використання і того, що відбувається після використання продукції.

Що робить закупівлі більш сталими? Три речі. Перше – це те, що ви купуєте, тобто товар або продукція. Друге – це від кого ви купуєте, тобто постачальник. Третє – це як ви робите закупівлі, тобто як ви купуєте. На всіх рівнях або у всіх цих сферах може бути вплив на сталість, тобто йдеться не лише про те, щоб купити продукцію. Отже, це є трьома важливими речами, які викладені у стандарті: що ви купуєте, у кого купуєте, як ви купуєте.

У стандарті ISO 20400 є чотири основні розділи, де йдеться про принципи сталих закупівель, певні критичні питання, такі, які стосуються управління ризиками сталості, і можливі впливи на закупівлі, використання закупівель. Тут треба зробити дослідження ланцюга постачання, щоб зрозуміти, де можуть знаходитися потенційні негативні впливи, наскільки вони є критичними за становлення пріоритетів, і це є дійсно важливим. Потім підкреслюється важливість сталих закупівель, їхньої сумісності та інтегрованості в організаційні цілі, що в

багатьох організаціях вже є сталі цілі. Тому дуже важливо, щоб саме закупівлі якимось чином співпадали, були сумісні з цими цілями. Далі підкреслюється важливість того, що називають функцією закупівель, тобто елементи всередині організації, які стосуються закупівель, тому що тут питання полягає не лише в тому, щоб зробити закупівлі. Саме тут потрібні люди, які повинні знати нагальні потреби. Тобто є декілька елементів, які можна резюмувати як механізми управління для вдосконалення процесу. Одним із ключових елементів є, окрім заінтересованих сторін, саме ланцюг постачання, тобто усі постачальники. Ця частина стандарту стосується того, як проводять управління процесом для того, щоб упевнитися в тому, що відбувається дійсно сталий процес закупівель. Процес закупівель є загальним, спільним, під час якого звичайно відслідковують потреби, встановлюють вимоги, обирають постачальників, проводять тендери (тендерну процедуру).

Отже, тут мають бути дві схеми. Одна частина в них виглядає як управління, люди, моніторинг, вдосконалення роботи, пріоритезація, залучення заінтересованих сторін. З іншого боку, необхідно подивитися на процес закупівель, який починається з планування, потім – визначення критеріїв до продукції та послуг або послуг, що є одним з основних елементів, для якого потрібні стандарти і регламенти, для яких вони є критичними. Далі дивимося на аспекти сталості, тобто обрання постачальників до моменту укладання контракту, після чого настає етап управління контрактом, на якому необхідно впевнитися в тому, що все, що повинні закупити і використовувати, є необхідним. Контракт дійсно все це містить і впроваджує, тобто потрібно зрештою переглянути весь процес. Процес закупівель є одним із ключових елементів для вимог зі сталості, і, звичайно, говориться про ризики, про політику організації, про загальне управління організацією, аналіз ринку, але враховуючи те, що є дійсно важливим в розумінні того, що визначення критеріїв стосується в першу чергу технічної специфікації об'єкта. Тут йдеться про контракти і тендерну документацію, вимоги до постачальників та про процес кваліфікації, технічної компетентності, відповідності вимогам, тобто посилення для встановлення процесу сталих закупівель. Ці регламенти та стандарти зараз є актуальними у сфері сертифікації, екологічного декларування продукції тощо.

Отже, якщо подивитися на внесок, який роблять закупівлі у розвинутих державах, то для «зеленої» відбудови України стандарт ISO 20400 дійсно може забезпечити кращу, більш сталу інфраструктуру та рішення. Цей стандарт допоможе визначити пріоритети, такі як транспорт, енергетика, будівництво житла. Але найважливіше те, що закупівлі мають бути спрямовані на інтегрований підхід, проектування і бути на підтримці інновацій.

В Україні інформація про всі публічні закупівлі стала відкритою у 2016 році, коли запустили систему електронних закупівель Prozorro. У публічних закупівлях для «зеленої» реконструкції України 2022 рік став випробувальним як для системи Prozorro, так і для всіх публічних закупівель в Україні. За 2022 рік було проведено більше 2 мільйонів закупівель, з яких через Prozorro проводилося близько 35 %, за 2023 рік кількість збільшилася до 75 %.

За 2023 рік вдалося повернути в Prozorro 80 % обсягу закупівель (<https://prozorro.gov.ua/news/za-rik-diyi-postanovy-%E2%84%961178-vdalosya-povernuty-v-prozorro-80-zakupivel>). За рік дії постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування» (із змінами) від 12 жовтня 2022 р. № 1178, яка з 19 жовтня 2022 року регулює особливості публічних закупівель під час дії воєнного стану, через систему Prozorro оголосили закупівлі на 589 млрд грн. У відкритих тендерах взяли участь 35 тисяч постачальників, а різниця між сумарною очікуваною вартістю закупівель та сумою підписаних контрактів склала 40 млрд грн.

Відновлення України відбувається не тільки нашими коштами, а також коштами наших міжнародних партнерів. Світовий банк провів аналіз системи Prozorro та надав рекомендації щодо її поліпшення. На даний час система вдосконалюється та готова для роботи зі Світовим банком та іншими організаціями. Таким чином забезпечується прозоре та ефективне використання коштів для України.

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ З МЕТОЮ ДОТРИМАННЯ КОНКУРЕНТНОСТІ В СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

В сучасному світі, де технологічний прогрес розвивається з великою швидкістю, питання ефективного управління та оптимізації процесів стають ключовими для досягнення конкурентоспроможності в будь-якій сфері. Особливо актуальним стає використання інформаційних технологій в контексті публічних закупівель, де конкуренція визначає успіх та ефективність витрачення публічних коштів.

Системи публічних закупівель є важливим елементом державного управління, а їх ефективність суттєво впливає на розвиток економіки та суспільства в цілому. У цьому контексті використання сучасних інформаційних технологій стає стратегічною необхідністю, спрямованою на підвищення прозорості, ефективності та конкурентоспроможності у сфері публічних закупівель.

Ця наукова доповідь спрямована на вивчення та аналіз ролі інформаційних технологій у процесах публічних закупівель. Розгляд сучасних підходів та технологічних інновацій дозволить визначити оптимальні стратегії використання інформаційних ресурсів для досягнення високого рівня конкурентоспроможності в сфері публічних закупівель.

Найбільший вплив на трансформацію процесів публічних закупівель мають електронні торги. Вони представляють собою значущий крок у напрямку підвищення конкуренції та прозорості у виборі постачальників. Чудовим прикладом успішного впровадження електронних торгів в Україні є така система Prozorro. Система Prozorro є гібридною електронною системою державних закупівель, створеною в результаті партнерства між бізнесом, урядом та громадськістю. Вона забезпечує відкритий доступ до державних закупівель (торгів) в Україні та є повністю онлайн-платформою. Офіційний сайт Prozorro - це головний ресурс для проведення електронних торгів, який забезпечує можливість розміщення тендерів, аукціонів та інших закупівельних процедур.

Процес електронних торгів визначається відкритістю та прозорістю. Учасники можуть переглядати всі етапи торгів, включаючи публікацію оголошень, подання пропозицій, та прийняття рішення. Це сприяє високому рівню відкритості та зменшує ймовірність корупційних дій завдяки чіткому визначенню правил та переваг конкуренції.

Використання штучного інтелекту (ШІ) для оптимізації стратегій закупівель також є суттєвим напрямком технологічних інновацій у сфері управління ресурсами та публічних фінансів. Ця технологія дозволяє автоматизувати та покращувати ключові аспекти процесів закупівель, забезпечуючи більшу ефективність та точність прийняття рішень. Штучний інтелект також виявляється корисним у процесі вибору постачальників. Системи, засновані на ШІ, здатні оцінювати ризики та надійність потенційних постачальників, а також адаптувати стратегії закупівель до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Загалом, використання штучного інтелекту для оптимізації стратегій закупівель відкриває нові можливості для підвищення ефективності та гнучкості управління ресурсами. Ця технологічна інтеграція покликана не лише реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, але й передбачати їх, забезпечуючи більш стратегічний та передбачуваний підхід до публічних закупівель.

Іншою технологією, що використовується в сфері закупівель є мобільні додатки. Вони стали невід'ємною частиною сучасного управління публічними закупівлями, прискорюючи та полегшуючи взаємодію між учасниками закупівельного процесу. Ці додатки вирішують ряд ключових завдань, сприяючи оптимізації та підвищенню ефективності цього стратегічно важливого процесу. Вони створюють зручний та доступний інструментарій для всіх сторін,

забезпечуючи швидко та ефективно обмін інформацією та спрощуючи навігацію в світі публічних закупівель.

Мобільні додатки, такі як SmartTender та Zakupki UA, не лише полегшують доступ до інформації про торги та закупівлі, але й дозволяють учасникам оперативно реагувати на оновлення та зміни у вимогах. Вони включають у себе можливості підписання електронних документів, що спрощує процес участі в тендерах та прискорює укладення контрактів.

Також, такі додатки забезпечують спеціалізовані інструменти для моніторингу та управління тендерами. Учасники можуть отримувати повідомлення про нові закупівлі, вивчати та аналізувати технічні вимоги та критерії відбору прямо зі своїх мобільних пристроїв. В додачу до цього, додатки сприяють зручній комунікації між учасниками, забезпечуючи можливість швидкої обміну повідомленнями та документами. Це робить взаємодію між замовниками та постачальниками більш прозорою та ефективною.

У контексті сучасного управління публічними закупівлями, використання інформаційних технологій та інновацій являється важливим кроком у напрямку конкурентоспроможності. Зазначені технології і підходи, такі як електронні торги, штучний інтелект та мобільні додатки, вносять значні позитивні зміни у традиційні методи управління закупівельними процесами.

Електронні торги створюють конкурентне середовище, підвищуючи прозорість та сприяючи рівному доступу до участі у закупівельних процедурах. Штучний інтелект, зі свого боку, забезпечує точні прогнози та оптимізацію стратегій закупівель, сприяючи ефективному управлінню ресурсами та ризиками. Мобільні додатки полегшують взаємодію між учасниками та надають зручний інструментарій для моніторингу та управління тендерами.

Усі ці інноваційні підходи спрямовані на підвищення ефективності та якості публічних закупівель, роблячи їх більш доступними та прозорими. Впровадження цих технологій в практику управління дозволяє використовувати ефективні механізми забезпечення потреб суспільства через публічні закупівлі. Це, в свою чергу, сприяє створенню більш прозорого та інноваційного уряду, що відповідає вимогам сучасності.

1. Офіційний сайт Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/> 2. Могилевська О. Ю., Слободяник А. М., Сідак І. В. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 45–52. 3. Горобець Л. О. Транспарентність системи державних закупівель. 2018. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=461>

СЕНІВ Л.А.

Національний університет «Львівська політехніка»

СЕНІВ Х.Р.

Львівський національний університет імені Івана Франка

СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМЦІВ ЯК КЛЮЧОВА ОЗНАКА РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Характеризуючи розвиток підприємництва в Україні в кризових умовах варто проаналізувати період з 2018 року по третій квартал 2023 року, який зумовлений рядом чинників: світовою економічною кризою 2018 року, коронавірусною пандемією 2020-2022 рр. та війною росії проти України, яка повномасштабно розпочалась 24 лютого 2022 року.

Наслідки світової кризи 2018 року в Україні стали відчутні у 2020 році та посилились коронавірусною пандемією, що зумовило зменшення кількості вітчизняних суб'єктів господарювання у 2020 році: кількість великих підприємств становила 512 од. (зменшилась на 6 од.), середніх -17946 од. (зменшилась на 183 од.), кількість малих зросла на 32141 од., тобто становила 1955119 од.

Світова пандемія протягом 2020-2021 рр. суттєво вплинула на бізнес спільноту, що зумовило значне зменшення кількості господарюючих суб'єктів у світовій економіці, перекваліфікацію підприємств на інші види діяльності, банкрутство фірм та стимулювала або прискорення деяких інновацій шляхом впровадження нових технологій (дистанційні та телефонні консультації лікарів, відеоконференції, віддалена робота та перехід від значної міри використання готівки до безконтактних платіжних систем).

Для допомоги вітчизняному бізнесу уряд України затвердив Державну програму стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020 - 2022 роки. Також Світовий банк затвердив надання Україні додаткових \$100 млн. допомоги на кредитування малого та середнього бізнесу. Незважаючи на такі кроки, станом на грудень 2021 року кількість вітчизняних суб'єктів господарювання малого та середнього бізнесу зменшилась: середні підприємства становили 17811 од., малі -1937827 од., однак кількість великих підприємств зросла та становила 610 од. (зросла на 8 од.). Зростання кількості великих підприємств пов'язано з об'єднанням та поглинанням менших за розміром суб'єктів господарювання.

На початку 2022 року відбулось похвалення світової бізнес діяльності, що зумовлене адаптацією підприємств до кризових умов. Натомість, вітчизняне бізнес середовище отримало руйнівний удар у вигляді повномасштабного вторгнення росії на територію України, що призвело до посилення кризових умов функціонування бізнесу. Розпочалась релокація підприємств із зон бойових дій, частина підприємств були повністю знищені, частина припинила роботу. Найбільш гостро відреагували підприємства малого та середнього бізнесу, їх частка знизилась відповідно в 1,13 та 1,18 рази.

Тобто, протягом 2018-2022 рр. український бізнес намагався адаптуватись до кризових умов завдяки стресостійкості вітчизняних підприємців. Саме стресостійкість забезпечила підприємцям можливість продовжувати свою діяльність в умовах невизначеності, проявити рішучість та зберегти емоційну та психологічну стійкість під час викликів та труднощів.

Досліджуючи діяльність українських підприємців в кризових умовах, відзначено, що стресостійкість проявилась у вигляді емоційної стійкості та часткового контролю над проблемними ситуаціями, позитивним настроєм та соціальною підтримкою, адаптивністю та самоосвітою.

Загалом, досліджуючи функціонування підприємництва в кризових умовах відзначено, що протягом 2018-2022 рр. відбулась адаптація вітчизняного бізнесу до наслідків світової кризи 2018 року, подолання впливу пандемії коронавірусу, продовження бізнес діяльності під час воєнних дій за наявності високого рівня стресостійкості в українських підприємців.

СЛІПЕЦЬКИЙ О.Є.

Національний університет водного господарства та природокористування

КУЗЬО Н.Є.

Національний університет "Львівська політехніка"

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ В ПРОЦЕДУРАХ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Метою впровадження публічних закупівель є забезпечення юридичних та фізичних осіб товарами та послугами високої якості в межах соціально-економічної політики держави, підтримка справедливих умов праці та забезпечення економічних можливостей для вітчизняних підприємств. Для забезпечення публічних закупівель в Україні була створена система державних закупівель, обсяг яких у довоєнний час становив близько 13 % ВВП щороку, яка сприяє формуванню конкурентного середовища у сфері закупівель, розвитку добросовісної

конкуренції, запобіганню проявам корупції, забезпеченню раціонального та ефективного використання державних коштів [1, с. 56].

Відповідно до закону «Про публічні закупівлі» при їх проведенні учасники тендерів мають дотримуватися певних принципів (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи здійснення публічних закупівель [2]

Принципи	Зміст
Добросовісна конкуренція серед учасників	Дії учасників не мають суперечити торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності, надання обґрунтування щодо цін товарів, робіт чи послуг для пропозицій з аномально низькими цінами для учасника, який надав найбільш економічно вигідну тендерну пропозицію
Максимальна економія, ефективність та пропорційність	Здійснення публічних закупівель з мінімально можливими витратами та досягненням максимального кінцевого результату
Відкритість та прозорість на всіх стадіях закупівель	Передбачає відкритість і прозорість інформації в сфері закупівель, надання доступу до неї всім учасникам, забезпечення повноти та достовірності відповідної інформації
Відсутність дискримінації учасників та рівне ставлення до них	Заборона відмінного ставлення до учасників процедури публічних закупівель, які знаходяться в однаковій ситуації
Об'єктивне та неупереджене визначення переможця процедури закупівлі	Ретельний та повний розгляд пропозицій учасників закупівель за законодавчими вимогами, неможливість відхилення пропозиції учасників з будь-яких суб'єктивних причин, які не пов'язані зі здійсненням закупівлі
Запобігання корупційним діям та зловживанням	Обмеження можливості участі в процедурах закупівель юридичних та фізичних осіб, які вчинили корупційні чи пов'язані з корупцією правопорушення, забезпечення відсутності конфлікту інтересів замовника та учасника чи учасників процедури закупівлі

Система публічних закупівель, при належному законодавчому врегулюванні може стати важелем розвитку економіки України, зокрема за рахунок генерування знань і технологій, сприяння зміні поведінки у зв'язку з інноваціями, використання державних закупівель з екологічними та/або інноваційними цілями, отримання конкурентних переваг при виконанні державних вимог, стимулювання розвитку інноваційних бізнес-моделей, сприяння просуванню стійких моделей розвитку в державних та регіональних проектах тощо.

1. Лаговська О.А., Легенчук С.Ф., Свірко С.В. Державні закупівлі в Україні: аналіз переваг і недоліків. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2021. Вип. 2 (49). С. 56-60. 2. Карабін Т.О. Принципи здійснення публічних закупівель. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/39004> (дата звернення 18.11.2023).

СОРОКІНА А.О.

Державний торговельно-економічний університет

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Кризові виклики останнього десятиліття дали змогу зрозуміти, що національні економіки все ще є крихкими та легко піддаються негативному впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. В результаті постпандемічної кризи, а потім і початку російського повномасштабного вторгнення стає очевидним, що темпи досить інтенсивної раніше глобалізації уповільнюються, в той час, як пріоритетним стає зміцнення стійкості кожної окремої економіки та захист власних національних інтересів. Разом з цим стає зрозуміло, що національні економіки потребують більш швидких та адаптивних інструментів, які зменшать рівень вразливості до можливих майбутніх економічних шоків та допоможуть пришвидшити відновлення після вже

наявних. У цьому контексті цифровізація економіки та використання сучасних цифрових інструментів набувають актуального значення.

На щастя, використання цифрових технологій в сучасній економіці вже стало звичкою, а не цілковито новим феноменом. Зокрема, на глобальному рівні наразі можемо спостерігати зростання кількості підприємств, що використовують цифрові технології, а споживачі ж, в свою чергу, активно використовують Інтернет як один з інструментів участі в економічних процесах. Останні статистичні дані свідчать про те, що у пропорційному співвідношенні підприємств з цифровими трансформаціями наразі більше, ніж звичайних, також їх частка в світовому номінальному ВВП є більшою (53.3% підприємств з цифровими трансформаціями на протипагу 49.1% інших підприємств [1]). Найпоширенішими інструментами в цифровій економіці стали: штучний інтелект, використання технології 5G, доповнена та віртуальна реальність, електронна комерція, блокчейн-технології, Інтернет речей та квантові обчислення. Статистичні дані стосовно використання цифрових технологій споживачами також проявляють позитивну тенденцію: відсоток Інтернет-користувачів в 2022 році становить 93% (в порівнянні з 90% у 2020 році та 91% в 2021) [2], а кількість онлайн-покупок порівняно з 2017 роком зросла на 14% (68% в 2022 році та 54% в 2017 році відповідно) [2]. Як бачимо, цифрові технології використовуються доволі активно, проте постає питання: чи несуть вони позитивний вплив у випадку кризи або загрози національній безпеці?

Детальний вплив цифрових технологій на стійкість та безпеку національної економіки можна дослідити в контексті розгляду реакції будь-якої окремої економіки на кризові ситуації. Оскільки процес реагування на шоківі впливи для кожної економіки є типовим, для більш структурного розгляду пропонуємо виділити його окремі етапи: реакція, адаптація та відновлення.

Хоча макроекономічне прогнозування і є досить поширеним, очевидним є той факт, що, частіше за все, кризові явища та їх вплив на економіку неможливо передбачити повною мірою. Саме тому на першому етапі, етапі реакції на шоківі впливи, пріоритетним стає те, наскільки швидкою та ефективною вона є. Порівняно з іншими, більш традиційними інструментами, цифрові інструменти швидші та здатні обробити більший об'єм інформації. В такому випадку, з метою більш швидкого вияву змін у зовнішніх та внутрішніх умовах, доцільним є використання аналізу потоку цифрових даних. Окрім цього, цифрові інструменти часто характеризуються більшою точністю, що дозволить створити моделі для прогнозування наслідків різних сценаріїв кризи та розробити стратегії для нейтралізації їхнього впливу.

На етапі адаптації основними характерними рисами будуть зміна звичної моделі функціонування економіки та пристосування до нових умов. В цьому випадку цифрові інструменти здатні забезпечити безперервне виробництво та надання послуг, оптимізувати логістику та забезпечити надійність постачання, зберегти продуктивність та безпеку бізнесу.

Останнім етапом є відновлення дошоківі економічних параметрів або ж, в позитивному сценарії, їх зростання. У випадку, якщо цифровізація організована правильно, а цифрова інфраструктура країни має змогу забезпечити безперервне функціонування та розвиток цифрових інструментів, цифрові технології можуть стати каталізаторами нових індустрій та інновацій, що стимулює економічний розвиток. В той же час, покращення ефективності державного управління через цифрові інструменти може сприяти відновленню економіки та створенню сприятливого бізнес-середовища.

Отже, можемо виділити наступні риси цифрових інструментів, що здатні нести позитивний вплив на національну економіку та забезпечити її стійкість:

1. Мають швидкий характер функціонування.
2. Здатні пристосовуватись до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах.
3. Можуть використовуватись у диверсифікованих задачах.
4. Створюють сприятливий клімат для ринкової конкуренції та розвитку інновацій.
5. Здатні оптимізувати економічні процеси та зменшити витрати.

Обираючи цифрові технології як один з інструментів забезпечення економічної стійкості, можна очікувати не лише позитивних ефектів, а й потенційних загроз національній безпеці. Зазначимо ті, що є найактуальнішими в сучасних воєнних умовах:

1. **Кіберзагрози.** В результаті чисельного зберігання даних на цифрових носіях та хмарних сховищах існує ризик збільшення кібератак, спрямованих проти критичної інфраструктури та державних інституцій. Відповідно до звіту Державного центру кіберзахисту, в першому кварталі 2023 року було детектовано 7 млн підозрілих подій ІБ. Загалом, вони були спрямовані на комерційний та фінансовий сектори, державний уряд та органи місцевого самоврядування, сектор оборони. Проте, більшість загроз все ж спрямована на сектор енергетики [3].

2. **Системні вразливості.** Незважаючи на те, що цифрові інструменти є достатньо гнучкими та здатними швидше виконувати будь-які задачі, вони все ще залишаються вразливими та важко піддаються повноцінному захисту.

3. **Втрата контролю над даними.** Збільшення обсягів цифрових даних може призвести до втрати контролю над ними та порушення конфіденційності особистих та державних даних.

4. **Дезінформація та інформаційна війна.** Цифрові платформи можуть бути використані для поширення дезінформації та маніпуляції громадською думкою, що може впливати на політичну стабільність

Можемо зробити висновок, що цифрові технології наразі широко використовуються з метою впливу на національну економіку. Загалом, світовий досвід використання таких інструментів на макро- та мікрорівні свідчить про позитивні результати імплементації. Проте, варто пам'ятати, що разом з цим існує й чимала вірогідність кіберзагроз, загроз витоку конфіденційної інформації державного рівня та все більшого розгортання інформаційної війни.

1. *GDP driven by digital transformation, 2018-2023.* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/1134766/nominal-gdp-driven-by-digitally-transformed-enterprises/> (дата звернення: 07.11.2023) 2. *European Commission: digital economy and society statistics - households and individuals.* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals#Internet_access (дата звернення: 07.11.2023) 3. *Звіт про роботу Системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки.* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cip.gov.ua/ua/news/systematicity-and-intensity-of-russia-s-cyberattacks-remain-high-report> (дата звернення: 08.11.2023)

ТАГІЄВ Є.А.

Національний університет «Львівська політехніка»

ДЕТЕРМІНАЦІЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Інтегровані суб'єкти господарювання (ІСГ) – це складна, відкрита, динамічна підприємницька система, що розвивається, змінюючи в часі і просторі свої параметри, піддається впливу зовнішнього середовища і впливає на це середовище за принципом зворотного зв'язку.

Основною передумовою успішного розвитку інтегрованих суб'єктів господарювання виступає розробка інтегрованої стратегії управління, тобто вміння ІСГ пристосуватися до впливу зовнішнього середовища, вміння вчасно визначити небезпеку для свого існування, використати сприятливі можливості, що виникають в його середовищі.

Зважаючи на вразливість, ризиковість та мінливість української економіки водночас із динамічністю розвитку ринку в Україні – з одного боку, та масштаби діяльності ІСГ і їх прискорений розвиток – з іншого боку, доцільно зосередити увагу на використанні концепції стратегічного управління в діяльності ІСГ та, зокрема, на сучасні підходи при її формуванні.

Виходячи з того, що стратегічне управління – це багатоплановий процес поведінки, який спрямований на розробку і реалізацію стратегії фірми з врахуванням змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, воно повинно врахувати суперечності, які виникають на кожній із стадій розвитку підприємства, від вирішення яких залежить загальний успіх і життєздатність у довгостроковому періоді ІСГ. Вірно визначена стратегія розвитку дає можливість впевнено рухатись у бізнес-просторі, ухвалюючи обґрунтовані тактичні рішення щодо використання потенціалу підприємства, примножувати підприємницький капітал, забезпечуючи стійкі позиції у конкурентному середовищі.

Хоча концепція інтегрованого стратегічного управління сама по собі не гарантує успішного розвитку підприємства, однак цінність її полягає в тому, що вона націлює, менеджмент підприємства на досягнення довгострокової конкурентної позиції на ринку. З цього погляду стратегічне управління можна розглядати як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації підприємства та має спрямованість на досягнення певних цільових орієнтирів у перспективі.

Аналіз різноманітних концепцій та підходів до стратегічного управління розвитком інтегрованих підприємств в ринкових умовах господарювання дозволив зробити висновок про відсутність єдиного правила, дотримання якого гарантувало б комерційний успіх усім підприємствам. Визначення напрямку стратегії для ІСГ принципово залежить від конкретної ситуації, в якій воно знаходиться. Тобто кожна окрема інтегрована структура повинна розробляти власну стратегію розвитку, а тому скільки існує ІСГ, стільки ж буде існувати стратегій їх розвитку. Лише розуміння закономірностей, тенденцій розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища та практичне вміння управлінського апарату забезпечити гнучкий розвиток власного виробництва може гарантувати комерційний успіх ІСГ у майбутньому.

Варто зазначити, що вітчизняні інтегровані компанії все частіше використовують провідний світовий підприємницький досвід у сфері розробки і впровадження стратегії управління на принципах прогнозування та адаптації виробничо-господарської діяльності до швидкозмінних потреб ринку. Тому в основі сучасної стратегії великої інтегрованої компанії повинна бути закладена гнучкість, динамічність та мобільність: статичні, не гнучкі компанії не здатні вижити в мінливому сучасному середовищі, сповненому усіляких ризиків, котре вимагає своєчасного реагування та постійного пристосування.

Дослідження діяльності інтегрованих структур на ринку України дало змогу виділити низку типових інтеграційних стратегій розвитку, що використовуються даними компаніями для просування на ринок та сприяють досягненню поставленої стратегічної мети.

Конкурентоспрямований тип стратегічного управління спостерігається на тих ринках, де ще немає сильних лідерів та існує доволі велика кількість розпорошених суб'єктів ринку, котрі тільки намагаються «вирватися вперед» з-поміж інших. Для цього типу стратегічного управління притаманне використання найпростіших методів ринкового просування компанії – здешевлення продукції, збільшення кількості реклами, відкриття для продукції нових ринків збуту, котрі ще не зайняті конкурентами.

Якісно-кількісний тип стратегічного управління характеризується досягненням поставлених стратегічних цілей управління за рахунок покращення якості продукції або послуг на ринку та поглинання вибраного сегменту ринку «кількістю», шляхом створення максимально розгалуженої торгівельної мережі. Для цього типу управління характерний синтез якості та кількості, котрі при поєднанні дають досить вражаючі результати.

Ще одним виділеним типом стратегічного управління є «агресивний маркетинг», котрий отримав свою назву, зважаючи саме на агресивну ринкову поведінку декотрих інтегрованих компаній. Цей тип управління притаманний продуктовим ринкам, де розподіл ринкових часток

між провідними компаніями вже завершився, і для того, щоб завоювати більшу частку ринку, ІСГ повинні проводити саме агресивну політику маркетингу.

Наступним типом стратегічного управління є «загарбницький» – вкрай бруталний, а деколи і безчесний спосіб збільшення ринкової частки компанією, при котрому застосовують нечесні менеджмент- та маркетинг-технології. Має місце у випадках, коли всі вище перелічені типи управління не дають бажаних результатів, а компанія володіє достатньо великими фінансовими ресурсами для розвитку та просування на ринку.

Аналітично-інтелектуальний тип стратегічного управління ґрунтується на глибокому аналітичному аналізі та здатності реально оцінювати становище фірми на ринку, ухвалюючи необхідні рішення для його покращення.

Таким чином, різні типи інтеграційного стратегічного управління формують різні результати і кожне інтегроване підприємство може обирати власний шлях просування на ринку, котрий вважає найбільш раціональним та найшвидшим для досягнення цілей.

Проте, інтеграційна стратегія управління стане ефективною тільки тоді, коли підприємству вдасться досягти певного балансу, гармонійного поєднання між стратегією і цілями фірми, структурою організації, виробничими процесами та потоками інформації. Це дуже важливо саме для ІСГ, оскільки між їх функціональними підрозділами часто виникають конфлікти або розбіжності у виконанні поставлених задач, спостерігається нездорова конкуренція, інформаційні перекручування і немає синергетичного ефекту. Ефективне стратегічне управління ІСГ повинне починатися з внутрішнього впорядкування організаційної структури компанії, відмові від суворих ієрархічних і адміністративних правил, зміні орієнтирів компанії.

ТКАЧИК Ю.М., САДОВА У.Я.

Національний університет «Львівська політехніка»

ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ТА ЇХ СОЦІАЛЬНА ФУНКЦІЯ: ДО СТРАТЕГІЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Світова економіка – на порозі нової технологічної революції. Вже нині її виявом є масштабне поширення роботів, штучного інтелекту, автоматизація суспільного виробництва. Про ризики технологічного безробіття та росту нерівності невпинно попереджають провідні вчені світу (Brynjolfsson і McAfee, 2014; Frey і Osborne, 2017; Acemoglu і Restrepo, 2019). Постає питання, чи можна створити робочі місця, щоб вони виконували функцію «подушок безпеки» на період відновлення макроекономічної рівноваги? У яких секторах економіки слід запропонувати такі механізми життєзабезпечення, компенсації чи трансформації передумов для систем зайнятості, щоб досягнути цілей сталого розвитку? Або ж якою має бути державна політика регулювання ринку праці в повоєнній Україні? Чи можуть екологічні інновації стати в нагоді, щоб не наражатися на нові виклики і загрози цифрової ери?

Ідея екологічних інновацій з'явилася відносно недавно [1]. Одна з перших статей вийшла у 1996 році (К.Фусслер та П.Джеймс). В 1997 році П.Джеймс визначив ЕІ як «нові продукти та процеси, які забезпечують цінність для клієнтів і бізнесу, але значно зменшують вплив на навколишнє середовище»[2]. Огляд різних джерел дозволяє стверджувати, що «екологічні інновації» (ЕІ) можна трактувати по-різному: як *відгалуження науки «інноватики»* (сфера досліджень теорії нововведень, де вчені прагнуть пояснити, чому і з якою швидкістю поширюються нові екологічні ідеї чи алгоритми; технології, котрі сприяють сталому розвитку суспільства); як *категорію ринкової економіки* (результат людської діяльності – матеріальний або нематеріальний, який при використанні може дати економічний ефект (можна комерціалізувати) і котрий може забезпечити прямі чи непрямі екологічні покращення і

конкурентні переваги на ринку; як поняття *екологічного менеджменту* (форму керованого розвитку суспільних систем, де цільова функція полягає у практичному впровадженні заходів з охорони довкілля – від використання екологічно чистих товарів та послуг до реалізації соціально прийнятних інноваційних проектів та шляхів сталого розвитку). У вітчизняній науці теж є напрацювання ЕІ. Для прикладу, це «кінцевий продукт еколого-інноваційної діяльності по створенню, використанню і впровадженню у виробництво еколого-орієнтованого нововведення, що реалізуються у вигляді екологічних товарів (виробів або послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, що сприяють розвитку і підвищенню соціально-економічної ефективності функціонування суб'єктів господарювання, забезпечують ресурсно-екологічну безпеку, мінімізацію впливу і охорону навколишнього середовища» [3]. ЕІ часто пов'язують із екологічними технологіями, екоефективністю, екодизайном, екологічним дизайном або стійкими інноваціями. В економіці нерідко оперують твердженням, що ЕІ – це процес, за допомогою якого бізнес використовує екологічні інновації для створення продуктів, які мають генеративний характер і підлягають переробці.

В Україні ще до широкомасштабного вторгнення росії встановилася позитивна динаміка вирішення екологічних проблем. Керівництво держави, компанії, громадські організації зосередили значну увагу на політиці щодо важливості зменшення викидів парникових газів, використанні відновлюваних джерел енергії, врегулюванні викидів забруднюючих речовин та збереженні біорізноманіття. До речі, серед знакових подій був й перший в Україні Хакатон **Plastic Challenge Hackathon – 2021**, присвячений боротьбі з пластиком забрудненням довкілля [4]. Багато ініціатив було реалізовано як на заанальонаціональному, так і регіональному та місцевому рівнях. У підсумку, за Індексом якості навколишнього середовища (Environmental Performance Index, EPI), Україна піднялася в міжнародному рейтингу на 35 позицій (якщо в ся з 87-го місця в 2013 році на 52-ге в 2022 р.[5]. У числі лідерів прогресивних змін опинилися: відновлювальна енергетика (сонячна та вітрова), підвищення енергоефективності в секторі будівництва, розвиток електротранспорту, обробка відходів, екологічні технології в сфері сільгосподарського сектору, еко-туризм, технології для водоохорони. В кожному секторі економіки такі екологічні інновації дуже важливі з огляду й соціальної функції, котру можна активізувати через створення робочих місць (РМ). Так, відновлювальне енергетика - через створення РМ в галузі виробництва та обслуговування обладнання для відновлювальних енергетичних систем; енергоефективність в будівництві – РМ в будівельній та архітектурній сферах через реконструкцію та модернізацію житла та комерційних об'єктів для зменшення споживання енергії; електротранспорт – РМ у сфері виробництва електромобілів та обслуговування транспортних засобів (інфраструктури для їх зарядки); обробка відходів – РМ в галузі відновлення ресурсів, утилізації відходів та вторинного використання матеріалів; екологічні технології для сектору сільського господарства – РМ в аграрному секторі для органічного виробництва їжі, такі як екологічно чисті методи обробки ґрунту, ефективного використання води та біологічне землеробство; еко-туризм - РМ для відновлення природних резерватів; технології для водоохорони – РМ в галузі інженерії та екології для водоочистки та управління водними ресурсами.

Нині формується план повоєнного відновлення України. Вже зараз можна ствержувати, що заходи будуть включати не тільки відбудову зруйнованих об'єктів, але й нові сценарії зеленої трансформації економіки. Низка ініціатив акумулюються нині на рівні локальних наукових спільнот, що працюють в галузі підвищення конкурентоспроможності та екологічної безпеки Західного регіону України, зокрема через запровадження технологій виробництва екотари з біополімерів. Прикладом цьому є Проєкт регіонального розвитку «Розвиток біоекономіки західного регіону України: виробництво екотари з біодеградабельних полімерів», який розпочався у Львівській області в 2021 році в рамках секторальної підтримки ЄС і нині чекає продовження в умовах реальної стратегії відбудови економіки України [6].

1. *Cristina Díaz-García, Ángela González-Moreno and Francisco J. Sáez-Martínez (2015) Eco-innovation: insights from a literature review, Innovation: Management, Policy & Practice, 2015 Vol. 17, No. 1,*

6–23, <http://dx.doi.org/10.1080/14479338.2015.1011060> 2. James, P. (1997), 'The Sustainability Circle: a new tool for product development and design', in *Journal of Sustainable Product Design*, N. 2, July, pp. 52-57. 3. А.І.Мартиненко, С.А.Бондаренко *Екологічні інновації в регіональній інноваційній системі // Ефективна економіка (Ел. ж-л). Дніпровський державний аграрно-економічний університет. – Дніпро: В-во ТОВ «ДКС-центр». - 2015. - №8. – URL.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4232> 4. Див.: У.Садова, О.Гринькевич «*Plastic Challenge Hackathon 2021: від ідеї до консолідації освітянських, академічних та бізнесвих зусиль в Україні*»/ НДЦ «ДЕМОС». – URL.: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/6/4/news/14089/demos-sumi-khakaton-27-28052021.pdf> 5. Див.: *Environmental Performance Index 2022. Ranking country performance on sustainability issues* Yale Center for Environmental Law & Policy, Yale University Creative Commons, Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License, USA. – URL.: <https://epi.yale.edu/downloads/epi2022report06062022.pdf> 6. *Нова економіка пластмас: потенціал, технології, стимули = The new plastics economy: potential, technology, stimulus : аналіт. доп. / [Гринькевич О.С., Садова У.Я., Матковський С.О. та ін.]. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, НУ «Львівська політехніка». 2022. – 80 с. – URL.: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/04/a_dopovid.pdf**

УМАНЦІВ Ю. М.

Державний торговельно-економічний університет

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

Формування і розвиток конкурентоспроможного ринку банківських послуг є однією з умов макроекономічної стабілізації та виходу економіки на траєкторію стійкого економічного зростання. Ринок банківських послуг здатен акумулювати необхідні ресурси та виконувати свою макроекономічну функцію, пов'язану з трансформацією національних заощаджень в інвестиції. Забезпечення стійкого економічного зростання української економіки потребує обґрунтування стратегії, спрямованої на вдосконалення конкурентної політики на ринку банківських послуг. Розвиток повноцінного ринку банківських послуг, спроможного задовольняти запити економічних суб'єктів у період післявоєнного відновлення, стане необхідною умовою подолання глибинних негативних наслідків, спричинених воєнними діями [1].

Для ринку банківських послуг важливою макроекономічною детермінантою міжгалузевої конкуренції є перелив капіталу. Однак для переливу капіталу існують певні обмеження – вхідні та вихідні бар'єри. Вхідними бар'єрами можна визначити обмеження для започаткування діяльності на ринку новими суб'єктами. Для ринку банківських послуг такими обмеженнями перш за все є правові регламенти діяльності (встановлення мінімального розміру статутного капіталу, ліцензування діяльності тощо), обмеженість доступу до джерел фінансових ресурсів, диференціація продуктів (оскільки зберегти стійкі позиції на ринку можуть лише банки, які спроможні надавати широкий перелік послуг, на які існує попит), необхідність здійснення значних витрат на зміцнення лояльності споживачів (йдеться про значні витрати на формування та стимулювання попиту). Вихідними бар'єрами можна назвати перешкоди, які виникають на шляху суб'єктів ринку банківських послуг при їхньому прагненні залишити певний сегмент ринку (втрата потенційних інвестицій, протидія державних інституцій та професійних об'єднань). Посилення конкуренції на ринку банківських послуг України у перспективі має сприяти поступовому зниженню вартості кредитних ресурсів та зростанню їхньої доступності для економічних суб'єктів [1].

У цьому зв'язку слід звернути увагу на Стратегію розвитку фінансового сектору України до 2025 року (далі – Стратегія), яка спрямована перш за все на задоволення потреб споживачів фінансових послуг, які мають перебувати у центрі уваги всіх суб'єктів ринку. З цією метою

суб'єкти ринку покликані активно взаємодіяти між собою, пропонуючи послуги високого рівня. Реалізація Стратегії створить умови для сталого розвитку національного ринку, його стійкості за умов інтеграції до світового фінансового простору та забезпечить надійне підґрунтя для задоволення потреб споживачів у якісних послугах, зниження вартості та збільшення строковості кредитних ресурсів, а також для підвищення конкурентоспроможності української економіки загалом [2].

Покликана сприяти реалізації Стратегії й конкурентна політика на ринку банківських послуг, важливим аспектом якої має стати сприяння забезпеченню стабільності функціонування і зміцненню стійкості його суб'єктів, орієнтації діяльності на виконання пріоритетних завдань розвитку економіки та підвищення добробуту домашніх господарств, а також створення системи гарантій захисту інтересів споживачів. При реалізації конкурентної політики на ринку банківських послуг важливим є дотримання таких принципів, як реалізація правил чесної конкуренції, забезпечення фінансової стабільності, підвищення рівня задоволення потреб споживачів й сприяння розвитку конкурентоспроможної економіки.

Необхідно також сформулювати комплекс заходів щодо покращення інформаційного забезпечення, зниження рівня інформаційної асиметрії та підвищення відкритості суб'єктів ринку. Для вдосконалення нормативно-правової бази конкурентної політики на ринку банківських послуг можна виокремити два основні завдання, а саме: створення сприятливих умов для мобілізації заощаджень й розвитку підприємництва та забезпечення добросовісної конкуренції. Це впливає з того, що загалом система регулювання ринку банківських послуг не завжди сприяє створенню необхідних умов для розвитку чесної та сумлінної конкуренції. Вагому роль у регулюванні конкуренції у багатьох країнах відіграють галузеві асоціації, об'єднання, спілки, які спільними зусиллями забезпечують адвокатування конкуренції. Сама діяльність таких об'єднань сприяє тому, що конкуренція переходить зі сфери суперництва та протистояння у сферу співпраці [1].

Співвідношення між ступенем концентрації активів і стабільністю ринку банківських послуг є вагомою детермінантою конкуренції та конкурентної політики. З одного боку, висока концентрація капіталу на ринку підвищує ризик монополізації. З іншого боку, за наявності занадто великої кількості суб'єктів ринку зростає ризик втрати стійкості всієї системи, знижується рентабельність підприємницької діяльності, виникає загроза невідповідності ресурсної бази умовам виконання зобов'язань банками. Саме тому розвиток засад формування оптимального конкурентного середовища на ринку банківських послуг України є важливою передумовою виконання ним функцій забезпечення та підтримання стійких темпів економічного зростання [1].

З огляду на значну частку банків державного сектору на ринку банківських послуг України та можливість впливати на вектори його подальшого розвитку актуальним є питання недопущення деформації ринкової конкуренції, а також формування умов, які унеможливають здійснення банками погодженої поведінки або вирішального впливу на ринок. Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 травня 2022 р. №356-р «Про схвалення основних (стратегічних) напрямів діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки» [3] визначено місію банків державного сектору під час воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, яка «полягає в активній участі у забезпеченні фінансової стабільності України, підтримці та стабільності функціонування банківського сектору, забезпеченні фінансування пріоритетних галузей економіки та безперебійного функціонування підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури, у тому числі таких, що знаходяться у державній власності» [4].

Конкурентна політика, яка будується виключно на примусових механізмах виявлення та боротьби з порушеннями конкурентного законодавства з боку суб'єктів ринку, на сьогодні є недостатнім чином ефективною. Саме тому у розвинених країнах відбувається процес упровадження механізмів та інструментів адвокатування конкуренції, що поступово перетворюється на важливу складову конкурентної політики [1]. Для сприяння розвитку та захистові конкуренції на ринку банківських послуг України доцільно поєднати державний

контроль за недопущенням порушень законодавства про захист конкуренції із заходами, спрямованими на адвокатування конкуренції, підвищення рівня конкурентної культури суспільства, а також залучення необхідних інститутів громадськості до активної діяльності у напрямі формування та реалізації ефективної конкурентної політики.

1. Уманців Ю. М., Шкуропадська Д. Б. Інституційні детермінанти конкурентної політики на ринку фінансових послуг. *Економіка України*. 2022. № 11. С. 26-46 2. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686> (дата звернення 12.11.2023) 3. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 травня 2022 р. №356-р «Про схвалення основних (стратегічних) напрямів діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356-2022-%D1%80#Text> (дата звернення 12.11.2023) 4. Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D0%9D%D0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC.pdf> (дата звернення 12.11.20)

ФЕДУНЬ Р.А., САДОВА У.Я.

Національний університет «Львівська політехніка»

ВТРАТИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

У ХХ ст. Т. Шульц, Г.Беккер, Дж. Кендрік і ін.. розробили теорію людського капіталу (ЛК), яка стала проривною в економічній науці, зокрема, в галузі економіки праці та зайнятості. Вона дала відповідь на розходження між розрахунковими значеннями в моделях класичних факторів зростання (праця, земля, капітал) та статистично облікованих змінних в економіках з реального життя, що відзеркалювали стан справ у розвинених країнах світу. Трактуючи ЛК як економічний (інвестиційний) ресурс, який може приносити прибуток завдяки сукупності знань (освіті), навичок, здоров'я, інших аспектів розвитку, якими володіє людина, і котрі можуть бути використані для досягнення особистих і професійних цілей, вони заклали підвалини формуванню нової системи економічних знань у сфері управління. В Україні послідовники теорії ЛК (О.Грішнова, В.Антонюк, Е.Лібанова, Т.Заяць, Д.Мельничук, А.Колот, І.Лапшина, Л.Гальків та ін.) теж внесли свій вклад у розвиток цієї теорії. При цьому було враховано як національні, так і регіональні особливості господарювання, розширено її межі від ідеї освіти до комплексного розгляду важливості навчання, здоров'я, навичок, досвіду для підвищення продуктивності праці працівників та сталого економічного розвитку бізнесу. Нині, на фоні широкомасштабного вторгнення росії в Україну, потреб мобілізації усіх видів ресурсів, зокрема людського, спроб переведення національної економіки на воєнні рейки, фокус уваги до вивчення ЛК посилюється. Попри дослідження структурно-кваліметричних його характеристик, особливої ваги набирають аналітичні розвідки щодо фізичних й гіпотетичних втрат цього виду капіталу, інструментів, що протидіють та запобігають їм [1].

У спеціальній літературі існують різні підходи до аналізу та оцінювання стану (індикатори цілі), чинників (індикатори функцій), наслідків (індикатори реагування) втрат «людського капіталу» [2,3]. Їх віддзеркаленням є явища та процеси скорочення фізичного обсягу ЛК, погіршення його кількісних та якісних ознак (властивостей), деформації структурних параметрів тощо. Якщо згрупувати види втрат ЛК за значенням та наслідками для економіки, держави, суспільства, можна отримати своєрідну матрицю індикаторів (кількісних та якісних) моніторингу існуючих чи гіпотетичних проблемних ситуацій у сфері людського розвитку. Така матриця могла б бути допоміжною при вирішенні багатьох завдань державного

управління - від розробки векторів стратегії демографічного й соціально-економічного розвитку держави та її регіонів, моделювання відповідних політик до розробки сценарних умов (підходів) до її реалізації на різних рівнях організації взаємовідносин суб'єктів господарювання. Так, при розробці *індикаторів цілей* подолання втрат ЛК орієнтирами могли б бути розрахункові значення бажаних значень показників (оптимізаційні моделі демографічної ситуації). При визначенні *індикаторів чинників* демографічних втрат ЛК- йшлося б смертність, поранення, бойові та ін. травми або міграційні переміщення носіїв ЛК. Саме вони є чинниками скорочення пропозиції робочої сили на ринку праці, затухання економічної активності на ньому, пониження продуктивності праці. Треба сказати, що перелік індикаторів чинників втрат ЛК включатиме індикатори прямої і опосередкованої дії. Так, освітньо-професійні втрати майстерності, кваліфікації та навичок (через обмеження доступу або припинення навчання, зниження якості освіти, знищення освітньої інфраструктури, відсутності умов для належного стажування та періоду набуття досвіду) впливають на ефективність та продуктивність праці людини, повноцінної віддачі її трудового потенціалу для забезпечення цілей розвитку суспільної системи. Соціально-психологічні втрати здоров'я та стресостійкості (стреси, посттравматичні стресові розлади, депресія, інвалідність) позначаються на працездатності та загальному стані здоров'я робочої сили, впливають на продуктивність праці трудового колективу. Економічні втрати (зниження рівня зайнятості робочої сили) ведуть до занепаду економічної системи, погіршення рівня та якості трудового життя працівників, їх кар'єри тощо. Окремим завданням мало б бути вироблення системи індикаторів реагування тієї чи іншої суспільної системи на заходи політики з подолання втрат ЛК.

З початком великої війни в Україні надзвичайно важко аналізувати втрати ЛК. Єдиний портал відкритих даних закритий з міркувань безпеки [4,5]. Серед розробок, які можуть привідкрити інформацію про стан та зміни ЛК, є аналітичне дослідження по Проєкту команди Центру економічного відновлення «Людський капітал України: поточний стан, виклики, можливі рішення» [6]. Наведемо лише окремі дані: в умовах війни за кордон виїхало більше 6 млн українців, а ще понад 5 млн стали внутрішніми переселенцями. За найгіршою оцінкою ІДСД НАНУ, вже 2033-го в Україні може залишитись усього 26 млн осіб (позитивний прогноз – 35 млн осіб). Для відновлення економіки повинна зростати темпами щонайменше 7% ВВП в рік. Для таких темпів розвитку потрібні люди. І навіть за умов повернення вимушених мігрантів, до 2032 року країні може не вистачати 4,5 млн працівників. Але ЛК – це не тільки кількість людей. Це навички, знання, досвід, і навіть ментальний та психологічний добробут людини, що конвертується у продуктивність праці. Це ефективність робочих днів (через ментальні та психологічні проблеми), гендерні паритети на ринку праці, подолання структурного безробіття (можливості перекваліфікації), підвищення якості життя громадян, розширене демографічне відтворення та безпека й доступ робочої сили до ринку праці. Вже нині треба діяти разом. Вирішенню проблем слугує дослідження «*Аналіз розриву у навичках та потреб бізнесу в робочій силі*», проведене у Львівській області в 2023 році [7].

1. *Higher Education - Reflections From the Field - Volume 1. Perspective Chapter: The War as a Factor of Upeavals and Transformations in Higher Education – Experience of Ukraine* 2. О.Гришнова, С.Дмитрук *Людський капітал в умовах кризи: оцінка і пошук можливостей збереження* // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка 5 (170)2015.-С.11-16. – URL.: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/10/170_2.pdf 3. Гальків Л.І. *Інтегральні оцінки втрат людського капіталу регіонів України / Л. І. Гальків // Регіональна економіка. – 2012. – №1. – С. 184–192- URL.: https://re.gov.ua/re201201/re201201_za.pdf* 4. *Постанова «Щодо захисту інформації, яка в умовах воєнного стану може бути віднесена до інформації з обмеженим доступом, у тому числі щодо об'єктів критичної інфраструктури» НКРЕКП № 349 від 26 березня 2022 р. – URL.: <https://www.nerc.gov.ua/acts/shchodo-zahistu-informaciyi-yaka-v-umovah-voyennogo-stanu-mozhe-buti-vidnesena-do-informaciyi-z-obmezhenim-dostupom-u-tomu-chisli-shchodo-obyektiv-kritichnoyi-infrastrukturi>* 5. *Ігор Пулинів Майбутнє відкритих даних під питанням. До якої інформації хоче обмежити доступ держава?* // Економічна правда (21 вересня 2022). – URL.: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/09/21/691717/> (Дата звернення: 10. 12. 2023 р.) 6. *Human Capital UA 2023 // Центр економічного відновлення. (Форум про розвиток та майбутнє людського капіталу України, Київ, 25 10 2023 р.). - URL.: <https://www.youtube.com/watch?v=hMpW58yn-3s&t=145s>* 7. У. Садова, Т.Стенура, О.Корицька, Н.Дідух *Навички робочої сили і ринок праці Львівщини: стереотипи, виклики і нові можливості. URL.: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/11/7/news/25232/000-ndc-demos-proekt-mop-rrp-25102023.pdf>*

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ПРОЦЕСИ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

Сучасний етап соціально-економічного розвитку людства характеризується швидкими темпами впровадження та поширення цифрових технологій, які впливають на всі сфери життя суспільства, змінюють характер функціонування суспільних інститутів та відкривають безпрецедентні можливості для розвитку економіки й підвищення якості життя населення. Особливо помітним є вплив діджиталізації на різноманітні бізнес-процеси, в тому числі злиття та поглинання (M&A), до яких компанії вдаються з метою розширення своєї діяльності, підвищення її ефективності за рахунок досягнення синергійного ефекту та збільшення ринкової влади.

Варто відзначити, що цифрові технології впливають на процеси M&A в декількох напрямках.

По-перше, вони *здатні знизити ризики, пов'язані з укладанням таких угод*. Так, за даними дослідження, яке було проведено консалтинговою компанією Grant Thornton у 2018 році, лише 14% представників компаній-учасниць злиття вважають, що результат укладання угод перевищив їх початкові очікування щодо доходу чи норми прибутку. Практика показує, що успішність угоди M&A значною мірою залежить від рівня ризик-менеджменту в компаніях-учасницях та належної експертизи при оцінці фінансового стану та персоналу компанії-цілі, а також сумісності корпоративних культур. Усе це вимагає залучення великої кількості фахівців, а отже, пов'язано зі значними витратами коштів та часу. Вирішити цю проблему дозволяє застосування цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), який дозволяє не тільки чітко визначити та оптимізувати цілі угоди, а й своєчасно провести необхідну експертизу та сприяє належній інтеграції компаній після укладання угоди.

По-друге, використання цифрових інструментів *дає можливість зменшити час, необхідний для укладання угоди*. Передусім, цьому сприяють ШІ та програми з підтримкою машинного навчання, які здатні швидше та ефективніше, порівняно з людьми, обробляти великі масиви інформації. Так, за деякими оцінками, 22% роботи, яку зараз виконують адвокати, може бути виконана ШІ. Штучний інтелект здатен вибирати потенційні компанії-цілі для придбання, оцінювати їх відповідність стратегічним цілям компанії-покупця та оцінювати ризики, пов'язані з конкретною угодою.

Крім того, з метою економії часу на аналіз угоди можуть використовуватися віртуальні кімнати даних, що можуть містити тисячі документів, необхідних для оцінки компаній, електронні підписи, автоматизація документообігу та управління транзакціями. Усі ці інструменти дозволяють зменшити потребу в обміні документами при здійсненні M&A, підвищити інформаційну безпеку при укладанні угоди, забезпечити багатосторонню співпрацю з відстеженням дій контрагентів, а отже й підвищити ефективність та зменшити витрати.

У цьому контексті, на окрему увагу заслуговують блокчейн-технології, які останніми роками також починають активно застосовуватися у процесі концентраційних угод. Зокрема, вони дозволяють укладати між учасниками угоди так звані «смарт-контракти», які являють собою комп'ютерні алгоритми, що дозволяють укладати, змінювати, здійснювати контроль за виконанням та розривати угоди в інтернет-мережі за допомогою блокчейн-технологій. Окрім того, ці технології можуть використовуватися для розробки онлайн-платформ, на яких буде здійснюватися комунікація між потенційними учасниками угоди M&A щодо показників їх діяльності та вартості придбання бізнесу. Разом з тим, варто розуміти, що хоча зазначений інструмент і здатен прискорити процес переговорів щодо об'єднання компаній, однак повністю він їх не замінить, оскільки завжди буде потрібна взаємодія між керівниками компаній для прийняття остаточного рішення.

По-третє, окрім того, що цифрові технології впливають на сам процес укладання угод, вони змінюють і галузеву структуру ринку корпоративного контролю.

Таким чином, діджиталізація угод про злиття та поглинання сприяє підвищенню якості аналізу інформації, зменшенню ймовірності допущення помилок, вивільненню людських ресурсів із повторюваних, трудомістких процесів та їх спрямування у більш знаннємісткі сфери, в яких людська взаємодія створює більшу цінність (наприклад, інтеграція корпоративних культур компаній, що об'єднуються, прийняття стратегічних рішень, а також економії фінансових ресурсів.

ФЛАТОВА Л. С.

Вінницький національний технічний університет

ЕВОЛЮЦІЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Ринкова ситуація постійно змінюється під дією факторів миттєвого впливу. З часів пандемії COVID-19 українському бізнесу досі доводиться швидко адаптуватися, змінювати стратегії, оптимізувати інструменти та бюджети. Поведінка компаній гравців ринку полягає в адаптації до змін, і постійному процесі її переосмислення та пошуку нових та актуальних інтенсів.

Передумови, які сформували поточне ринкове середовище, а саме: глобалізація; процеси інтеграції; злиття та поглинання компаній; вплив ТНК; монополізованість та концентрація ринків. Дані передумови активно формували конкурентне середовище з моменту відкриття вітчизняного ринку. Проте із переходом на «Індустрію 4.0», який прискорила пандемія та вплив сучасних тенденцій ринку капіталів, конкурентне середовище почало набувати нових форм та проявів та трансформацій.

Один із найвідоміших практиків та теоретиків маркетингу, українського походження Філіп Котлер у своїй книзі «Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового», зазначав про наступні зміни конкурентного середовища та трансформації ринків, яка вийшла в друк ще в 2017р., проте для опису змін на вітчизняних ринках набуло актуальності лише зараз. Також варто відмітити, що в своїй наступній книзі «Маркетинг 5.0. Технології наступного покоління», 2022р. автор зазначав, що передбачає інші зміни, спричинені технологіями, які не врахував в попередньому виданні у зв'язку їх неактуальністю на той час та неготовністю, навіть західних, ринків до цих трансформацій, тобто ще н той момент не та стадія еволюції. Але в зв'язку із впливом пандемії дані зміни відбулись набагато швидше та раптовіше, як зазначає автор.

Технології сприяють автоматизації та мініатюризації, які, своєю чергою, знижують вартість продукту і дозволяють компаніям обслуговувати нові ринки, що розвиваються, та що являється новими джерелами диференціації. Товари та послуги, які колись вважалися обмеженими, тепер доступні для масового ринку по всьому світу.

Завдяки всеосяжним можливостям інтернету підприємці із країн, що розвиваються, використовують досвід у своїх партнерів з індустриальних країн. Вони "клонують" бізнес, але із наповненням його місцевими особливостями.

Межі між різними галузями промисловості розмиваються. Простежується тенденція конвергенції та інтеграції двох або більше галузей. Різним галузям, для того щоб отримати одних і тих самих клієнтів, доводиться або конкурувати одна з одною, або об'єднувати зусилля. У більшості випадків вони консоліднують. У середині сформованої галузі також буде важко розмежувати підгалузі.

Інклюзивність дає змогу компаніям примикати до тих галузей, які раніше були для них недоступними. Також компаніям необхідно відстежувати конкурентів за межами свого внутрішнього ринку. Це створює можливість для зростання компаній, але призводить до

значних конкурентних загроз. Оскільки відмінності між галузями розмиваються, компаніям буде дуже складно встежити за своїми конкурентами. У майбутньому компанії та бренди, що конкурують одна з одною, працюватимуть у тій самій галузі, а також в інших значущих і пов'язаних галузях.

Конкурентоспроможність компаній більше не визначатиметься розміром, країною походження або минулими перевагами. Натомість компанія може бути більш конкурентоспроможною, якщо для співтворчості зможе контактувати з покупцями та партнерами, а для кооперативної конкуренції - налагодити зв'язки з конкурентами.

В зв'язку із глобалізацією у невеликих, нових і місцевих компаній є шанс конкурувати з більшими, старими і всесвітніми компаніями. Отже, на макрорівні світ переходить від гегемонії до багатосторонньої структури влади, економічна міць більше не зосереджена, а рівномірно розподіляється.

Потік інновацій, який колись був вертикальним (від компаній до ринку), поступово став горизонтальним. Раніше існувала структура управління, де інновації "мають зароджуватися зсередини" компанії: через їх власну потужну інфраструктуру досліджень і розробок. Зрештою, показники власної інноваційної діяльності ніколи не будуть настільки швидкими, щоб конкурувати на постійно мінливому ринку. Більш горизонтально спрямована модель спирається на зовнішні джерела для ідей – інноваційні екосистеми, які, своєю чергою, будуть комерціалізовані за допомогою внутрішніх можливостей. У наші дні інноваційна діяльність горизонтальна; ринок подає ідеї, а компанії втілюють їх у життя.

Ринок зміщується від великих відомих брендів до невеликих брендів з малою продуктивністю, технології є основною тому причиною. Для невеликих компаній і брендів в епоху інтернету більше не існує матеріально-логістичних обмежень. Ці компанії, створені на розвинених внутрішніх ринках, з урахуванням необхідності, впроваджують нові інновації. Якість їхніх товарів можна порівняти з великими брендами, та вартість виробів значно менша. Будучи стійкими та інноваційними, ці компанії мають усі необхідні інгредієнти для глобального розширення власних ринків.

Всі соціальні мережі, які використовують краудсорсинг, є хорошими прикладами соціальної інклюзивності. Соціальні мережі стимулюють соціальну інклюзивність і дають людям відчуття приналежності до спільнот. Існує поширена практика низки відомих брендів із використання DEI-підходу, який базується на трьох складових різноманіття-рівність-інклюзивність, тобто орієнтація продукції компанії на людей різних рас, типів фігури, віку, сексуальних уподобань тощо.

Соціальна інклюзивність - це феномен, який відноситься не тільки до світу онлайн, а й до світу офлайн. Концепцію інклюзивних міст (міст, у яких вітається розмаїття мешканців) часто називають гарною моделлю для стійких міст. Соціальна інклюзивність також може проявлятися у формі справедливої торгівлі, різноманіття форм зайнятості та розширення прав і можливостей жінок. Ці практики охоплюють людські відмінності за статевою та расовою ознаками, а також економічним статусом.

Тренд sustainability. Інтенсифікується тренд зі сталого споживання. Інший аспект сталого споживання: зменшення відходів (waste reduction) зі зростаючою популярністю т.з. голого пакування («Naked packaging») без жодних зайвих лейблів, непотрібних пакетів тощо. Наступною складовою є поступове переміщення акценту зі «швидкої моди» до «повільної моди», що є частиною т.з. повільного руху – філософії уповільнення ритму життя.

Цінності компанії її позиція. На даний момент, споживачів звертають увагу на цінності й світоглядні позиції компанії. Споживачі надають перевагу брендам, які соціально відповідальні та здатні збалансовувати свої ініціативи не лише щодо капіталізації, але із соціально значущими ініціативами.

Також важливим фактором, який впливає на вибір споживачів є позиція компанії на суспільно-політичні явища, оскільки саме зараз в українському суспільстві активно впроваджується культура скасування та інститут репутації. Активна громадська позиція проявилась із перших тижнів повномасштабного вторгнення, а саме canceling продукції країни

агресора та країн, які не вийшли із території росії, варто зазначити, що на той момент не було ще сформованого офіційного переліку спонсорів війни та постанов НАЗК. Вплив canceling був настільки потужний, що споживачі уникали продукцію, та бойкотували її, тому бренд “Silky hand”, “Pure line” “Простоквашино” зробили ребрединг та додали позначку український продукт на синьо-жовтому тлі.

Отже, горизонтальні, інклюзивні та соціальні сили перевершують вертикальні, обмежені та індивідуальні. Зміни описані вище стосувались галузевої структури та галузевих ринків, спричинені розвитком діджиталізації, комбінування цифрового та нецифрового світу, споживчих запитів та споживчої поведінки. Репутація, цінності компанії та довіра споживачів стають основним критерієм відбору та розбудови нового типу взаємодії «споживач-компанія». Із розвитком технологій, екосистем, цифрової конкуренції, цифровізації та появою метавсесвіту спричинять подальший етап еволюція трансформаційних змін конкурентного середовища.

ХАЛЕЦЬКА А.А.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ В СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

З метою реалізації конституційного права громадян на соціальний захист в Україні забезпечено функціонування державної системи соціального захисту, складовими якої є: соціальне забезпечення; соціальна допомога; соціальна підтримка.

Засади державної соціальної політики у сфері соціального захисту населення визначені в Конституції України. Зафіксовано, що Україна має соціальну спрямованість економіки: прийнято визначення соціально спрямованої держави (ст.13) та створення умов для вільного і всебічного розвитку особистості, гідного існування людини. Конституцією України закріплено право громадян на соціальний захист – забезпечення у разі втрати працездатності, втрати годувальника, у старості та інших причин. Водночас законодавчо закріпленого визначення «соціальний захист населення» немає ні в основному законі держави, ні в інших нормативно-правових актах. Нормативну базу соціального захисту населення визначено в Законі України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» (Відомості Верховної Ради України (далі - ВВР), 2000, № 48, ст.409); Законі України «Про соціальні послуги» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2019, № 18, ст.73); Законі України «Про прожитковий мінімум» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 38, ст.348); Законі України «Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні» (Відомості Верховної ради України (ВВР), 1994, №4, ст.18) та інших законах, постанов Кабінету міністрів України, міжнародних угодах, Указах Президента України. В цих базових документах визначаються основні терміни, об'єкти та суб'єкти соціального захисту населення, принципи забезпечення, пріоритети соціальних інтересів України, основні напрями державної політики з питань соціального захисту населення, повноваження суб'єктів та їх основні функції, механізми контролю за здійсненням заходів щодо забезпечення соціального захисту населення.

В умовах воєнного стану проблемні питання соціального захисту населення потребують подальшого розвитку інституційних форм соціального захисту у напрямках державної соціальної допомоги особам, які через працездатність або важкі життєві обставини не здатні самостійно матеріально забезпечувати своє існування; соціального страхування втрати доходу (заробітної плати) через втрату працездатності або місця роботи; добровільного особистого (колективного) страхування громадян; розвитку корпоративної системи соціального захисту працівників з ініціативи працедавця.

В умовах воєнного стану необхідно:

регулярно проводити моніторинг впливу війни на соціальну сферу в Україні (у цьому напрямі доброю практикою є діяльність Аналітичного центру Cedos);

розширити перелік наявних соціальних послуг з боку держави, органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (Класифікатор соціальних послуг) - для громадян, які перебувають у вразливому становищі й менш стійкі до важких ситуацій: зокрема, добрими практиками в Україні стали діяльність Координаційного центру підтримки цивільного населення при Львівській обласній військовій адміністрації щодо психологічної, юридичної, психосоціальної підтримки та гуманітарної допомоги, а також департаменту охорони здоров'я Вінницької міської ради);

посилити роботу Національної соціальної сервісної служби України щодо здійснення її функцій та повноважень в умовах воєнного стану;

забезпечити більш широкий доступ громадських організацій, представників бізнесу, окремих осіб до надання соціальних послуг (Реєстр надавачів соціальних послуг).

ХМАРА О. С.

ВСП « Автотранспортний фаховий коледж КНУ»

ГРАНТ ВІД ДЕРЖАВИ НА ВЛАСНУ СПРАВУ

Військове вторгнення кривавого російського агресора негативно вплинуло на бізнес-активність підприємців в Україні. Це призвело до збільшення безробіття та посилення конкуренції за кожну нову вакансію, а також, зрештою, до зменшення заробітної плати. І це в умовах інфляційного загострення та поступової девальвації національної валюти.

Для того, щоб допомогти українцям у цій важкій ситуації, держава запровадила програми фінансової допомоги, зокрема гранти на власну справу.

Подати заявку на отримання цього гранту мають можливість майбутні підприємці, діючі ФОП або юридичні особи:

- які не перебувають і не провадять господарську діяльність на тимчасово окупованій території України;

- які не провадять господарську діяльність на території росії;

- які не перебувають під санкціями;

- щодо яких не порушено справи про банкрутство;

- щодо яких відсутнє рішення суду про притягнення до кримінальної відповідальності за корупцію;

- які не мають заборгованості перед бюджетом.

На державному порталі Дія є можливість надіслати заявку щодо отримання гранту на створення або розвиток власного бізнесу.

Отримати послугу онлайн достатньо просто, а саме:

1. Зареєструйтеся або авторизуйтеся в кабінеті громадянина на порталі diia.gov.ua за допомогою BankID або електронного підпису.

2. Заповнити онлайн-заявку.

3. Прикріпити бізнес-план за встановленою формою.

4. Підписати електронним підписом та відправити.

Рішення про надання гранту приймає Державна служба зайнятості, перевібивши заяву уповноваженим банком та розглянувши ваш бізнес-план.

Відповідно до Порядку надання мікрогрантів рішення про його надання приймається на основі:

- перевірки ділової репутації отримувача, яку здійснює уповноважений банк, у відповідності до встановлених критеріїв ;

- оцінки бізнес-плану, у відповідності до встановлених критеріїв ;
- оцінки співбесіди, у відповідності до встановлених критеріїв .

У разі отримання гранту заявник має:

- створити хоча б одне робоче місце;
- здійснювати діяльність не менше 3 років;
- сплачувати податки в бюджет, зокрема, за працевлаштування робітників.

Отриманий грант у розмірі від 50 тис. до 250 тис. грн. можна витратити на:

- придбання обладнання;
- закупівлю сировини;
- орендну плату (не більше 25% від суми гранту);
- лізинг обладнання

Державний центр зайнятості розглядає її протягом 10 робочих днів після завершення кінцевого строку подання. Рішення приймається на підставі висновків банку: оцінки бізнес-плану, співбесіди та результатів перевірки ділової репутації.

ХРУСТАЛЬОВА В.В.

Державний торговельно-економічний університет

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ДРАЙВЕР ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

З початку повномасштабного вторгнення російських загарбників Україна зазнала великих втрат, незважаючи на те, що війна триває і уряду необхідно виконувати ключові функції в цих умовах, вже зараз потрібно підготуватися до відбудови та модернізації країни після війни. Всі ці заходи потребують безпрецедентних для країни коштів. За оцінками KSE, сума прямої задокументованої шкоди, завданої інфраструктурі України, станом на 1 вересня 2023 року досягає \$151,2 млрд. У загальному обсязі прямих збитків втрати житлового фонду становлять \$55,9 млрд, сфери інфраструктури та промисловості і втрати підприємств — \$36,6 млрд і \$11,4 млрд відповідно, сфері освіти на початок вересня-2023 завдано збитків на \$10,1 млрд. Оскільки обсяги пошкоджень, що завдала рф Україні, колосальні уряду необхідно активно працюють над пошуком нових інструментів залучення коштів у національну економіку.

Історично найбільш популярною формою участі приватного сектора у розвитку інфраструктури в Україні була "оренда з поліпшенням". Компанія, що орендувала державне майно, отримувала над ним повний контроль та розпоряджалась ним на свій розсуд. Держава зі свого боку отримувала регулярний орендний платіж, але не мала значного впливу на орендаря. Але, оренда не завжди є юридично та економічно ефективним інструментом для проектів відновлення в Україні, зокрема таких, що стосуватимуться насамперед соціальної інфраструктури та житлового фонду. Тому слід розглядати інші форми взаємовідносин з приватним сектором.

Одним зі способів залучення інвестицій є державно-приватне партнерство (ДПП). Запровадження інструментів ДПП в Україні передбачає використання не лише традиційних форм та інструментів, а також розширення їх дії на нові сектори, зокрема соціальну інфраструктуру (розвиток мережі лікарень, шкіл, дитячих садків) та житлове будівництво. Серед переваг ДПП для держави — скорочення витрат на утримання об'єктів після відбудови, бо такі видатки лягають на плечі приватного інвестора. Держава також може використати досвід бізнесу для більш ефективної роботи об'єктів.

Однак ініціативи із залучення приватного капіталу в Україні не здобули широкої популярності у бізнесу через тривалі бюрократичні процедури, загальну зарегульованість та

високу вартість вкладень. Відповідно розвиток проектів, пов'язаних з інфраструктурою, освітою, медициною тощо продовжував здебільшого здійснюватися коштом державного чи муніципального бюджетів.

Так, на початок 2023 року за підрахунками Мінекономіки, на умовах ДПП було укладено 193 договори (на початок 2022 р. — 193 договори), з яких наразі реалізується 18 (на початок 2022 р. — 31 договір), більшість з яких концесійні договори (9 — концесійних договорів, 5 — договорів про спільну діяльність, 4 — інші договори), 162 договори не реалізується (116 — не виконується, 46 — розірвані / закінчився термін дії), 13 призупинені у зв'язку зі збройною агресією рф. Згідно з відомостями Мінекономіки найбільше договорів ДПП припадає на сфери «Виробництво, розподілення та постачання електричної енергії» та «Збір, очищення та розподілення води».

Механізми ДПП не набули поширення в Україні, не лише в зв'язку з тим, що окрім проблем із розвитком якісного законодавства та інституційних спроможностей, існує проблема із складністю та тривалістю оформлення процедур. Інвестори обирали оренду або ж договори про спільну діяльність, в яких легша процедура — можливо взяти актив в оренду в певних випадках без конкурсу, без підготовки великого обсягу документації. Крім того, оренда — це історично зрозумілий механізм, і він не передбачає настільки тривалих та активних контактів з публічним сектором, порівняно із ДПП.

Для підвищення ефективності застосування ДПП, особливо в сучасних реаліях — передусім відновлення та відбудови інфраструктури, необхідні зміни у законодавстві. В Україні ДПП регулюється: Законом "Про державно-приватне партнерство" (№ 2404-VI від 1.07.2010 р.), Законом "Про концесію" (№ 155-IX від 3.10.2019 р.) та іншими підзаконними нормативно-правові актами. У лютому 2022 року, напередодні повномасштабного вторгнення були прийняті важливі зміни до Бюджетного кодексу, що відкривають нові можливості для використання механізму ДПП для муніципальних проектів та проектів у сфері автомобільних доріг (законопроект набув чинності у серпні 2022 р.). Після тривалого процесу вдосконалення законодавства в сфері ДПП, перед Україною стоїть задача великої реформи законодавства в цій сфері, що покликана привести вітчизняне законодавство у повну відповідність з кращими міжнародними практиками підготовки та впровадження проектів ДПП. Зміни направлені на спрощення низки бюрократичних процедур, діджиталізацію конкурсних процедур та процедур підготовки та управління реалізацією проектів ДПП, щоб створити належні умови для залучення приватних інвестицій в проекти відновлення та розвитку України

Для активізації ДПП в Україні у 2022 р. Національна інвестиційна рада при Президенті презентувала реформу ДПП. Ключова задача реформи ДПП максимально спростити існуючі процедури, а разом з ними, і скоротити час на підготовку проектів — він буде скорочений вдвічі. За чинним законом лише етап підготовки до реалізації проекту займає щонайменше 2 роки, після реформи він буде скорочений в 2-3 рази. Планується запровадити новий формат малих проектів в рамках ДПП вартістю до \$5,3 млн, і відповідно, спрощений порядок їх подачі та підготовки документації. Також спрощений порядок буде запроваджений для проектів із відбудови країни. Це може бути спільна з інвестором відбудова лікарень, дитячих садочків, шкіл, вокзалів. В перспективі вибір та затвердження проектів ДПП буде відбуватись через електронну систему закупівель, що знизить корупційні ризики. А ще зробить процес простішим та зручнішим, що суттєво вплине на бажання приватних партнерів брати участь у їх реалізації. Таким чином, серед нагальних питань по розвитку ДПП, є необхідність пришвидшити терміни погодження проектів завдяки використанню системи електронних закупівель, що гарантуватиме прозорість і дозволить громаді стежити за виконанням проекту. Тобто, необхідно забезпечити спрощену процедуру застосування ДПП до проектів інфраструктури України із дотриманням необхідних стандартів їх підготовки.

Зростання активності ДПП в Україні в умовах воєнного стану та у поствоєнний період, на пряму пов'язане з виявленням можливостей для підвищення прозорості відповідних заходів, удосконалення законодавства, в тому числі у сфері концесійних інструментів, розвитку належного інституціонального забезпечення дії ДПП, покращення умов для залучення

вітчизняних і зарубіжних інвесторів до реалізації проектів на основі ДПП у різних секторах економіки України.

Для підвищення активності впровадження ДПП в Україні необхідно:

- розробити довгострокові стратегії розвитку основних сфер економіки, які дозволять потенційним інвесторам планувати та прогнозувати перспективи інвестицій;
- розбудувати стале законодавство, яке забезпечить прогнозований та прозорий процес державно-приватного партнерства на всіх його етапах;
- розбудувати інституційну архітектуру підтримки, моніторингу та відстеження ефективності проектів ДПП;
- запровадити прозорий і зручний механізм оскарження дій державного партнера, зокрема конкурсні комісії на етапі присудження контракту ДПП;
- розвивати спроможності державних партнерів.

Як показує досвід, при правильному підході ДПП може стати корисним інструментом, що пришвидшить відбудову. Разом з тим, налагодження процесу полягає в забезпеченні гарантій та прозорості для всіх залучених сторін, включно з громадськістю, а також усунення корупційних ризиків і забезпечення незалежної та неупередженої системи правосуддя.

ЦИРКІН А.С.

Національний університет «Львівська політехніка»

ЗАХИСТ ОСОБИСТИХ ДАНИХ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Впродовж військового стану та безпосередньо до його впровадження в Україні відбулася низка кібератак на публічні цифрові інфраструктури, включаючи сервіси «Дії», банківську інфраструктуру тощо. В цей же час розвиток цифрових технологій в публічному управлінні активно продовжується та виникають нові виклики, відкриваються нові, не передбачені, можливості для зловмисників проводити кібератаки з метою дискредитації безпеки особистих даних користувачів з метою використання їх в злочинних цілях. Ці фактори свідчать про важливість обговорення питань кібербезпеки та захисту особистих даних в контексті цифрової трансформації суспільства в Україні. Негативний вплив подібних подій на довіру до цифрових послуг у сфері управління стає очевидним викликом для нашого суспільства.

Ідентифікація основних загроз кібербезпеці та порушень конфіденційності в публічному управлінні дозволить нам краще розуміти сутність проблеми. Серед цих загроз можуть бути несанкціонований доступ до баз даних, розповсюдження шкідливих програм, отримання доступу до персональних акаунтів чи особових даних користувачів та інші аспекти, що становлять загрозу для безпеки інформації. В свою чергу, це може призвести до появи вразливостей у безпеці на державному рівні.

Одним із підходів до вирішення цих проблем є використання сучасних технологій та методів для підвищення рівня кібербезпеки та захисту особистих даних. Криптографія, біометричні технології та інші інноваційні інструменти можуть стати ефективними засобами захисту інформації в епоху цифровізації. Розглянемо більш докладно напрями в сфері кібербезпеки в роботі органів публічних адміністрацій та технічні засоби для їх забезпечення:

1. Ідентифікація та аутентифікація. Використання двофакторної аутентифікації та біометричних технологій для визначення особи, що звертається до системи. Системи розпізнавання відбитків пальців, обличчя, системи OTP (One-Time Password).

2. Шифрування даних. Використання алгоритмів шифрування для захисту конфіденційної інформації під час передачі та зберігання. Прикладами протоколів безпеки для захисту даних у

транспортних та зберігальних процесах є AES (Advanced Encryption Standard), RSA (Rivest–Shamir–Adleman), TLS (Transport Layer Security).

3. Мережева безпека. Впровадження заходів для захисту мережевої інфраструктури від несанкціонованого доступу. Таких як файерволи, системи виявлення вторгнень, системи запобігання вторгнень, використання віртуальних приватних мереж.

4. Захист від внутрішніх загроз. Використання систем моніторингу та аналізу активності персоналу для виявлення підозрілих або неавторизованих дій. Наприклад моделі поведінки користувачів, системи аудиту та логування, системи управління правами доступу.

5. Моніторинг та журналювання. Встановлення систем для постійного моніторингу активності та зберігання журналів подій для подальшого аналізу.

6. Системи антивірусного захисту. Використання програмного забезпечення для виявлення та блокування вірусів, шкідливих програм та інших загроз.

7. Заходи кібергігієни. Навчання персоналу правилам кібербезпеки, обов'язкові навчальні курси, симуляції фішингових атак, проведення лекцій.

8. Автоматизовані засоби виявлення інцидентів. Використання систем інтелектуального виявлення аномальностей та паттернів для реагування на потенційні інциденти безпеки.

9. Резервне копіювання та відновлення. Регулярне створення резервних копій даних та впровадження механізмів для їх швидкого відновлення в разі втрати чи пошкодження.

10. Впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Використання аналізу великих обсягів даних та алгоритмів машинного навчання для передбачення та виявлення нових видів загроз, аналізу поведінки системи, розпізнавання аномальностей.

Отже можна констатувати, що захист особистих даних та кібербезпека мають стратегічне значення в умовах цифровізації публічного управління і особливо гостро ця проблема постає під час військового стану. Заходи забезпечення конфіденційності та інформаційної безпеки повинні стати невід'ємною частиною стратегій цифрового розвитку та поглибленого дослідження для забезпечення стабільності держави та довіри громадян до органів публічного адміністрування.

*І.В.М. Смельянов, Г.Л. Бондар. Кібербезпека як складова національної безпеки та кіберзахист критичної інфраструктури України. Публічне управління та регіональний розвиток. 2019. С 493-523.
2. Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію кібербезпеки України".*

ЧЕРНИШЕВ А.О.

Національний університет «Львівська політехніка»

ОПТИМІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Впровадження інформаційних технологій (ІТ) в публічне адміністрування є одним із ключових напрямків реформування державного управління в сучасному світі.

ІТ можуть бути використані для підвищення ефективності, прозорості та якості надання державних послуг.

Автоматизація рутинних завдань є одним із найважливіших напрямів впровадження ІТ в публічне адміністрування.

Автоматизація дозволяє звільнити час співробітників для виконання більш складних завдань, а також підвищити якість та ефективність їхньої роботи.

Прикладами рутинних завдань, які можуть бути автоматизовані [1], є:

- Обробка документів

- Реєстрація звернень громадян та бізнесу
- Надання статистичної інформації
- Розрахунок податків та інших платежів
- Видача дозвільних та інших документів

Покращення прозорості державного управління є ще одним важливим напрямком впровадження ІТ в публічне адміністрування.

Прозорість дозволяє громадянам та бізнесу контролювати діяльність органів державної влади та підвищити їхню відповідальність.

Прикладами заходів, які можуть бути вжиті для підвищення прозорості державного управління, є:

Створення єдиного порталу відкритих даних, на якому громадяни та бізнес можуть отримати доступ до інформації про діяльність органів державної влади

Розкриття інформації про бюджет та витрати органів державної влади в електронному вигляді

Запровадження електронного голосування та інших форм електронної демократії

Покращення якості надання державних послуг є третім важливим напрямком впровадження ІТ в публічне адміністрування.

Якість надання державних послуг є одним із ключових факторів, що впливають на задоволеність громадян та бізнесу діяльністю держави.

Прикладами заходів, які можуть бути вжиті для покращення якості надання державних послуг, є:

Створення єдиної інформаційної системи надання державних послуг, яка дозволить громадянам та бізнесу отримувати всі необхідні послуги в одному місці

Запровадження електронного підпису, що дозволить громадянам та бізнесу подавати документи та отримувати послуги в електронному вигляді

Запровадження системи оцінки якості надання державних послуг, що дозволить виявляти та усувати недоліки

Позитивні приклади впровадження ІТ в публічне адміністрування [6]

Естонія: єдина система електронних державних послуг, яка дозволяє громадянам та бізнесу отримувати більшість державних послуг в електронному вигляді.

Естонська система електронних державних послуг вважається однією з найрозвиненіших у світі. Вона дозволяє громадянам та бізнесу отримувати більшість державних послуг в електронному вигляді, включаючи реєстрацію народження, отримання паспорта, реєстрацію шлюбу, подання податкової декларації та інші.

Сінгапур: система електронних закупівель, яка дозволяє органам державної влади закуповувати товари та послуги в електронному вигляді.

Система електронних закупівель Сінгапуру дозволяє органам державної влади закуповувати товари та послуги в електронному вигляді, що підвищує прозорість та ефективність закупівельного процесу.

США: система електронного голосування, яка дозволяє громадянам голосувати в електронному вигляді.

Система електронного голосування США дозволяє громадянам голосувати в електронному вигляді, що підвищує доступність виборів для громадян, які не можуть прийти на виборчі дільниці.[3]

Негативні приклади впровадження ІТ в публічне адміністрування

Франція: система електронного декларування доходів, яка була піддана критиці через те, що вона була складною в використанні та не надто інтуїтивно зрозумілою.

Система електронного декларування доходів Франції була введена в 2017 році. Однак вона була піддана критиці через те, що вона була складною в використанні та не надто інтуїтивно зрозумілою. Це призвело до того, що багато громадян не змогли подати свої декларації вчасно.

Великобританія: система електронного судочинства, яка була піддана критиці через те, що вона не забезпечила належного захисту прав громадян.

Впровадження ІТ в публічне адміністрування є важливим фактором підвищення ефективності, прозорості та якості надання державних послуг.

Для успішної реалізації цього процесу необхідно розробити та реалізувати комплексний підхід до впровадження ІТ в публічне адміністрування, який включатиме в себе всі необхідні напрями та фактори.

Для оптимізації впровадження ІТ в публічне адміністрування в Україні необхідно [5]:

Розробити та реалізувати національну стратегію впровадження ІТ в публічне адміністрування, яка буде визначати основні напрями, цілі та завдання цього процесу.

Створити єдину систему управління ІТ-проектами в публічному адмініструванні, яка забезпечить ефективне планування, реалізацію та оцінку цих проектів.

Забезпечити належний рівень підготовки та перепідготовки державних службовців для роботи з ІТ-технологіями.

Впровадження ІТ в публічне адміністрування є складним і тривалим процесом, який вимагає значних зусиль і ресурсів. Однак успішна реалізація цього процесу може принести значні переваги для держави та її громадян.

1. Голобородько Т. В., Дубіна О. Д. (2021). Використання інформаційних технологій в публічному адмініструванні: досвід України та європейські орієнтири. Інформаційні технології в управлінні, (с. 45-56). 2. Іванова О. А. (2021). Досвід впровадження електронного урядування в Швеції: навчальні приклади для України. Журнал: "Інформаційні технології в управлінні". 3. Петренко В. П. (2022). Оптимізація процесів впровадження ІТ-рішень в публічному секторі: краді практики з США. У Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Інновації в публічному адмініструванні", (с. 132-137). 4. Шевченко О. В., Литвиненко І. В. (2019). Інформаційно-комунікативні технології в PR-комунікаціях публічного сектору. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Публічне управління, (с. 83-90). 5. Яременко О. В. (2020). Оптимізація методів публічного адміністрування в умовах цифровізації суспільства. Вісник Національної академії державного управління при Президенті України, (с. 7-16). 6. Красний А. (2014). Про світовий досвід запровадження електронного урядування та його перспективи в Україні

ШЕВЧУН М.Б.

Державний торговельно-економічний університет

РОЗВИТОК КОНКУРЕНЦІЇ ЗА УМОВИ НОВИХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН І ВИКЛИКІВ

В сучасних умовах господарювання розвиток конкуренції займає особливе місце в функціонуванні економіки. Він враховує реалізацію суто економічних завдань – сприяє ефективному розподілу всіх видів ресурсів, встановлення ринкових цін на товари та послуги, а також соціальних – захищає права споживачів від недобросовісної поведінки суб'єктів господарювання, сприяє поширенню проконкурентної культури як серед підприємців та державних службовців, так і серед звичайних громадян.

Сучасні підприємства прагнуть до вищої продуктивності, що варто розглядати з двох позицій — шанс і ризик. Шанс для підприємства — це зменшити витрати на виробництво продукції, а також збільшити прибуток при виробництві якісної, нової продукції; ризик для підприємства — збитки, які підприємство понесе якщо не реагуватиме на поведінку споживачів. Ціноутворення на ринку впливає на рівень індивідуальних витрат на виробництво будь-якого товару, зводячи їх до суспільно необхідних, які, в свою чергу, і визначають виважену ринкову ціну товару. Контроль під час конкурентної боротьби виступає певною

силою, що протидіє виникненню постійної економічної влади окремих суб'єктів ринку, тобто, він обмежує та контролює економічну потужність кожного підприємства. Інноваційна функція конкуренції на підприємствах реалізується постійним удосконаленням технологічної бази виробництва, впровадженням новітніх технологій та прогресивних форм організації виробничого процесу тим самим зменшуючи витрати виробництва. Підприємства, котрі не зможуть впроваджувати такі заходи інноваційної політики, будуть витіснені з ринку.

Виходячи з вище зазначеного, можна дійти висновку, що основним завданням і по суті головною функцією конкуренції є боротьба виробників за споживача, з метою завоювання ринку та забезпечення сталого прибутку.

На сучасному етапі розвитку економіки важливим є віднайти ті інструменти та засоби, за допомогою яких можна досягти стабільного економічного зростання в країні. В даному випадку, важливим є вчасно скоригувати та модифікувати економічну політику держави в напрямку створення ефективного конкурентного середовища в національній економіці. Оскільки саме завдяки вчасній стабілізації стану розвитку конкуренції на пріоритетних товарних ринках та відновленні рівних умов конкурентної боротьби можливим стане поступове відродження економічного потенціалу національної економіки в цілому.

Конкуренція є необхідною та однією із найважливіших умов існування ринкової економічної системи. Вона нерозривно пов'язана з поведінкою споживача. Такий зв'язок змушує підприємств формувати стратегії розвитку підприємства, які ведуть до постійних нововведень, змін, покращень, які впроваджуються у будь-яку сферу діяльності підприємств.

Для досягнення стійкого економічного зростання стратегічним завданням держави має стати підтримка ефективної конкуренції і створення рівних умов для всіх суб'єктів ринкової економіки. Ефективна конкуренція стає важливим фактором економічного розвитку, не порушуючи при цьому рівноваги внутрішнього ринку.

Таким чином, в умовах відновлення економіки розвиток конкуренції є важливим стимулюючим чинником економічного зростання країни та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Так, в кризові періоди дії держави не повинні зводитися лише до нормативно-правового регулювання економіки, а й мають бути направлені на створення конкурентного середовища, стимулювання розвитку конкуренції, що забезпечить відповідні переваги для ефективного функціонування товарних ринків та національної економіки в цілому.

ШКОЛИК Т.І., ІЛИЧОК Б.І.
Національний університет «Львівська політехніка»

НЕОБХІДНІСТЬ ДОВГОСТРОКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Основним документом, що визначає актуальні загрози національній безпеці України і відповідні цілі, завдання, механізми захисту національних інтересів України та є основою для планування й реалізації державної політики у сфері національної безпеки є Стратегія національної безпеки України [1].

Вперше за часів незалежності України системі публічного управління у сфері національної безпеки Указом Президента України від 12.02.2007 №105/2007 було задано відповідні параметри функціонування, а також визначено як довгострокові цілі та завдання, так і механізми реалізації державної політики у сфері захисту національних інтересів, шляхом затвердження Стратегії національної безпеки України «Україна у світі, що змінюється». Стратегічними цілями політики національної безпеки України у середньостроковій перспективі у зовнішньополітичній сфері на той період було визначено: створення умов для інтеграції

України в єдиний європейський політичний, економічний, правовий простір, у тому числі шляхом розвитку секторального співробітництва з Європейським Союзом; розвиток діалогу та співробітництва між Україною та США; продовження конструктивного партнерства з НАТО з усіх питань, що становлять взаємний інтерес, у рамках наявних механізмів та інструментів [2].

Указом Президента України № 389/2012 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 8 червня 2012 року «Про нову редакцію Стратегії національної безпеки України» [3] були внесені зміни до попередньої Стратегії. В новій редакції збережено цілі щодо розвитку стратегічних взаємовідносин із ключовими іноземними партнерами, такими як НАТО та Європейський Союз. Разом з тим, загрозам національної безпеки України з боку московії не надано важливого значення.

За сукупністю впливу зовнішніх та внутрішніх чинників безпекового середовища, 20 лютого 2014 року система національної безпеки України не впоралась із заздалегідь спланованою збройною агресією московії проти України, яка складалась з військової операції із захоплення частини території України – Кримського півострова, а в подальшому - захоплення місцевих органів влади, об'єктів правоохоронної системи, військових об'єктів України в окремих районах Донецької і Луганської областей України.

Досягнуті в подальшому за посередництва ОБСЄ, а також Німеччини і Франції Мінські домовленості, які з першого ж дня не виконувалися московією, яка не припинила свою агресію та бойові дії. В подальшому зустрічі у «Нормандському форматі» не призвели до звільнення української території від тимчасової московської окупації близько 7% українських територій. Замість реалізації досягнутих домовленостей РФ намагалася замінити процес мирного врегулювання наданням так званого «особливого статусу» тимчасово окупованим територіям Донецької та Луганської областей.

Після зазначених подій нашій державі в найкоротші терміни необхідно було вибудувати якісно-новий фундамент для системи забезпечення національної безпеки та оборони України з метою збереження територіальної цілісності та конституційного ладу держави. У цей період такою основою стала Стратегія національної безпеки України, затверджена 26 травня 2015 року на підставі рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію національної безпеки України» від 6 травня 2015 року [4].

Основна увага у Стратегії 2015 року була зосереджена на тому, що московська загроза має довгостроковий характер, тому зовнішнє та внутрішнє безпекове середовище України потребує нової системи забезпечення національної безпеки. У тексті Стратегії 2015 року загрозою національній безпеці України визнається московія. Надалі Україна поділяючи спільні з ЄС цінності та стратегічні цілі, розглядає інтеграцію в політичні та економічні структури Європейського Союзу як пріоритетний напрям своєї зовнішньої і внутрішньої політики; розглядає розвиток особливого партнерства з НАТО; на глобальному рівні Україна розглядає поглиблення стратегічного партнерства зі Сполученими Штатами Америки як гарантом міжнародної безпеки на євроатлантичному просторі. Агресія московії проти України збільшила актуальність Ради Безпеки ООН та ефективності міжнародного права [5].

У 2020 році Президентом України затверджено нову Стратегію національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни» [6], яка ґрунтується на засадах стримування військової агресії московії, стійкості до змін безпекового середовища та взаємодії з Європейським Союзом, НАТО, США та іншими державними та міжнародними організаціями задля досягнення миру. Дана Стратегія у всіх реалізаціях спрямована на досягнення миру, а також у ній чітко визначені поточні та прогнозовані загрози національній безпеці.

Підсумовуючи наведену вище інформацію слід наголосити, що побудована за роки незалежності України система забезпечення національної безпеки не змогла впоратись із зовнішніми та внутрішніми загрозами безпекового середовища. Активні дії московії у розв'язанні агресії та бойових дій на території України із посяганням на територіальну цілісність та недоторканність, до яких сектор безпеки і оборони не був готовий, створили нові загрози та виклики національним інтересам України, які різко загострились в усіх сферах та набули комплексного масштабного характеру.

З огляду на викладені системні прорахунки в процесі планування заходів зі зміцнення національної безпеки України необхідно переглянути строки дії Стратегії національної безпеки України. Порівняльний аналіз Стратегій національної безпеки свідчить про те, що Стратегія є основоположним та фундаментальним документом довгострокового планування, яким визначаються основні напрями державної політики у сфері національної безпеки на наступні 5 років. Фактично, кожний новий уряд формує Стратегію на період свого правління. Разом з тим, нові переходи пріоритетної діяльності та зміни форматів забезпечення національної безпеки створюють певний дисбаланс в системі публічного управління суб'єктів забезпечення національної безпеки та оборони України. Ця автоматично створює нові ризики та виклики для державної безпеки. Тобто, варто збільшити термін реалізації Стратегії, а не обмежуватись п'ятирічним строком.

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. Ст. 241. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>. 2. Про Стратегію національної безпеки України: Указ Президента України від 12.02.2007 № 105/2007. 2007. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/105/2007#Text>. 3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 8 червня 2012 року «Про нову редакцію Стратегії національної безпеки України»: Указ Президента України від 08.06.2012 №389/2012. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Ukazy/303.html>. 4. Про Стратегію національної безпеки України. Рішення Ради Національної Безпеки України від 6 травня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0008525-15#Text>. 5. Снівак М.В. Стратегії національної безпеки України: порівняльний аналіз. докт. політ. наук, доцент, Національна академія внутрішніх справ. Київ 2022. URL:<http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6350/13386-1?inline=1>. 6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України. 2020. № 392/2020. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>.

ШКУРОПАДСЬКА Д.Б., ЛЕБЕДЕВА Л.В.
Державний торговельно-економічний університет

ШОКОВІ ВПЛИВИ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Стрімка динаміка сучасного життя породжує нові проблеми, активізує методологічні пошуки, формує нові парадигми дослідження економічних процесів. В їх численному переліку виокремлюється проблема забезпечення стійкості сучасних економічних систем. Стійкість – це не лише безпекове поняття. Вона виражається в економічній площині. Забезпечення стійкості економіки залежить від ресурсно-фінансових можливостей країни протистояти шоківим впливам та відновитися після них. В умовах російсько-української війни дослідження аспектів стійкості стають особливо актуальними, адже саме у цей період і відбувається стрес-тест національної економіки на стійкість до шоківих впливів.

Стійкість економіки в умовах війни є складною та багатогранною проблемою. Війна завжди має серйозний вплив на економіку країни, дестабілізуючи процеси у виробництві, споживанні, зайнятості та інших сферах. Дестабілізуючими факторами, які впливають на стійкість економіки в умовах війни є:

1. *Зниження рівня виробництва:* військові дії призводять до зупинки або обмеження виробництва через знищення інфраструктури, нестабільність постачань сировини, високі ризики для робочої сили тощо. Все це впливає на скорочення ВВП країни.

2. *Зміни витрат:* держава змушена спрямовувати значні ресурси на військові потреби, такі як зброя, амуніція, військова інфраструктура та забезпечення військовослужбовців, при цьому скорочуючи видатки на інші сфери.

3. *Зміни у зовнішньоекономічних зв'язках:* війна призводить до обмеження зовнішньої торгівлі через блокади, санкції та втрати ринків збуту. Це безпосередньо негативно впливає на експортно-імпорتنі операції та валютний обмін.

4. *Зниження інвестицій:* війна створює невизначеність та ризик, що призводить до зниження інвестицій з боку як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Інвестиції скорочуються через невизначеність політичної та економічної ситуації.

5. *Інфляція:* Постійне фінансування військових операцій може призвести до збільшення грошової маси в обігу, що в свою чергу може спричинити зростання інфляції.

6. *Зміни в зайнятості:* в умовах війни значна кількість людей втрачають робочі місця через знищення підприємств, евакуацію із зон бойових дій.

7. *Соціальні та психологічні аспекти:* військові дії впливають на психологію населення, призводячи до зменшення споживчої активності, зростання стресу, тривожності та інших проблем здоров'я. Це може негативно вплинути на загальний стан економіки.

У таблиці 1 представлені ключові макроекономічні шоки в умовах російсько-української війни, які безпосередньо вплинули на макроекономічний розвиток як України, так і ЄС.

Таблиця 1

Макроекономічні шоки в умовах російсько-української війни

№	Шоківі впливи	Ефекти на економіку
1.	Товарний шок	За даними Світового банку війна в Україні спричинить «найбільший товарний шок» з 1970-х років. Спричинені конфліктом збої призведуть до величезного зростання цін на товари - від природного газу до пшениці та бавовни.
2.	Економічний шок	Збої у торгівлі та зростання рівня інфляції в Україні чинять тиск на компанії та домогосподарства, загрожуючи також економічному зростанню в ЄС.
3.	Міграційний шок	Війна поглибила демографічну кризу в Україні. Вона посилила міграційні процеси, а також падіння рівня народжуваності. Майже сім мільйонів українців покинули країну після повномасштабного російського вторгнення.
4.	Шок платіжного балансу	Цей шок впливає на економіку країни, у першу чергу, через зменшення валютних надходжень, втечу капіталу та дивестування - виведення інвестицій з країни.
5.	Бюджетний шок	Бюджетний дефіцит почав зростати через збільшення фінансування армії та лібералізацію імпортного контролю; податкові надходження різко скоротилися.
6.	Девальваційний шок	Одним з потужних факторів системного ризику для економіки є девальваційний шок або різке знецінення гривні до долара. Це призвело до різкого падіння купівельної спроможності гривні, зростання боргового навантаження та поглиблення проблем у кредитних портфелях українських банків.
7.	Інфраструктурний шок	Знищення критичної інфраструктури України як результат цілеспрямованих дій росії.
8.	Енергетичний шок	Енергетична криза в Європі та Україні.

Джерело: складено авторами.

Товарний шок є одним з базових шоків, оскільки з початком повномасштабних воєнних дій в Україні на весні 2022 р. була під загрозою посівна кампанія, також із відсутністю доступу до портів для експорту с/г продукції середня ціна на товари харчування в 2022 виросла на 14% порівняно з 2021 р. Економічний шок полягає у зниженні платоспроможного попиту населення через наслідки COVID-19 кризи й високої інфляції, через що знизилась обсяги торгівлі й сукупний ВВП як у ЄС, так й в Україні. Міграційний шок полягає у втратах робочої сили в Україні через велику міграцію населення. За різними оцінками зараз за кордоном перебувають біля 7 млн. українців. За оцінками Центру економічної стратегії після війни за кордоном залишиться від 860 тис. до 2,7 млн українських біженців, що може призвести до падіння ВВП

України від 2,55 до 7,71 % ВВП щорічно. *Шок платіжного балансу* полягає у втечі інвестицій й вивезення грошей з України як бізнесом, так й розрахунки й грошові перекази населення закордон. За даними НБУ через розрахунки гривневими картками закордоном у й відтік валюти пов'язаний з цим Національний банк використав понад 28 млрд дол. у 2022 р. золотовалютних резервів, що загалом було співставно з фінансовою допомогою міжнародних партнерів.

Бюджетний шок полягає у зменшенні податкових надходжень до бюджету через падіння ділової активності з однієї сторони, а з іншої через зростання державних витрат на утримання армії та соціальні виплати. Видатки на оборону за 5 місяців 2023 року склали 745 млрд грн, або 56% від загальних видатків, з яких 174 млрд грн було витрачено на правопорядок та безпеку (13%). У такій ситуації дуже важливою для підтримання функціонування економіки України є підтримка ЄС, США та інших. *Девальваційний шок* полягає у знеціненні гривні до основних міжнародних валют. Так за 2022 р. гривня знецінилась по відношенню до долара на 34%, що стало причиною значного скорочення ВВП України на 29,2% за та зростання інфляції на 26,6% у 2022 р. *Інфраструктурний шок* полягає у знищенні критичної інфраструктури України. Російські війська атакували критичну інфраструктуру України з початку повномасштабного вторгнення: аеропорти, залізниця, нафтобази, мости, греблі, електростанції. *Енергетичний шок* полягає у зростанні цін на основні енергоресурси у ЄС через відмову від їх закупівель (газ, вугілля та нафта й нафтопродукти) у росії, що й спричинило їх здорожчання у свою чергу розкрутивши рівень інфляції до 11% восени 2022 р.

Отже, початок повномасштабної війни став об'єднуючим досвідом для України та ЄС у напрямі забезпечення стійкості своїх економік. Військові дії обумовили виникнення товарного, економічного, міграційного, бюджетного, девальваційного, інфраструктурного шоків та шоку платіжного балансу. Деякі із зазначених макроекономічних шоків некеровано поширились на ЄС, зокрема товарний, економічний міграційний та економічний шоки.

ШТУНДЕР І.О.

Державний торговельно-економічний університет

ЗАЙНЯТИСТЬ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні цифрові технології на даному етапі є потужним рушієм інноваційних перетворень у більшості розвинутих країн світу. Суттєво зростає частка цифрової економіки, яка відкриває нові можливості для суспільства, окремих галузей, сфер діяльності та економіки держави в цілому. Цифрова трансформація призводить до підвищення конкурентоспроможності країни у світі, створює можливості для розкриття інноваційного потенціалу працівників загалом та у сфері новітніх технологій, зокрема. Цифрова економіка – це такий тип економіки, де ключовими факторами та засобами виробництва є цифрові дані та мережеві транзакції [2]. Вона характеризується активним впровадженням та практичним використанням цифрових технологій збору, зберігання, обробки, перетворення та передачі інформації у всіх сферах людської діяльності [1]. Цей тип економіки є дотичним до усіх її секторів та сприяє створенню нових сегментів та галузей.

Цифрова економіка генерує велику кількість переваг, а саме: сприяє зменшенню тіньової економіки, створює нові можливості для висококваліфікованих працівників, зменшує їх відтік за кордон. Разом з тим, інновації, особливо стрімкий розвиток штучного інтелекту в останні роки, призводять до серйозних трансформацій ринку праці, зокрема, зникнення робочих місць в одних сегментах та їх появи в інших. Сучасний ринок праці розвивається в напрямку стрімкої цифровізації, що пов'язано із автоматизацією, роботизацією виробничих процесів, модернізацією технологій, інтелектуалізацією праці. Четверта промислова революція вимагає створення робочих місць в галузях з вищими технологічними укладами, або у креативних

індустріях, які сприяють формуванню конкурентних переваг країни на світовому рівні і, водночас, забезпечують реалізацію національних економічних інтересів. Разом з тим, недостатній захист прав інтелектуальної власності, високі інвестиційні ризики, низький рівень кібербезпеки, недостатня мотивація для освоєння цифрових технологій суспільством гальмують процеси цифрової трансформації економіки та не сприяють формуванню конкурентних переваг країни на світових ринках. Рушійною силою розвитку цифрової економіки є працівники з високим рівнем інноваційного потенціалу та цифрових компетентностей. Модернізації зайнятості в умовах цифрової трансформації економіки сприятиме розбудова інфраструктури широкопasmового інтернету, розширення інфраструктури мобільного Інтернету (4G, 5G), освоєння нових технологій кібербезпеки, створення технічної бази для електронної комерції та електронного ведення бізнесу, формування інфраструктури для транзакційно-процесингових операцій, оцифрування транспортної, енергетичної, житлово-комунальної сфер економіки, розвиток блокчейн-технологій, зокрема в фінансовій та банківській сферах [2].

Для удосконалення зайнятості в умовах цифровізації економіки необхідно: підвищувати рівень цифрових компетентностей працівників; стимулювати інноваційну активність персоналу та його готовність до впровадження та використання інновацій; заохочувати створення нових видів бізнесу в інноваційних сферах на основі конкурентоспроможної оплати праці.

І.Тульчинська С.О., Корзун Л.С Цифровізація як засіб трансформації економіки України. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2020. №25. С. 52-59. 2.Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою [Електронний ресурс] // Український Інститут майбутнього. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-7>

ЩЕРБАКОВА Т.А.

Державний торговельно -економічний університет

АДВОКАТУВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Адвокатування конкуренції є складовою конкурентної політики, і розгляд питання реалізації принципів адвокатування конкуренції в національній економіці, слід почати з того, що сьогодні реально не закріплено правила та принципи конкуренції та адвокатування в жодному із нормативно-правових актів, так само не існує єдиного підходу до розуміння того, що являють собою принципи та правила конкуренції, тому, відповідно, не можливе їх уніфіковане та загальноприйняте трактування. У законодавчих актах України знаходимо лише статті які містять перелік правопорушень та види відповідальності за них, існує також процесуальна проблема притягнення до відповідальності. Також у Господарському кодексі України не висвітлюються функції держави щодо формування та нагляду за станом конкурентного середовища, тобто контроль здійснюється лише додержанням законодавства. Постає проблема визначення терміну конкурентної політики та розуміння, який саме державний орган та яким чином відповідає за її реалізацію. В Господарському кодексі України визначається термін «антимонопольно-конкурентна політика», тоді як в Законі України «Про Антимонопольний комітет України» фігурує термін «конкурентна політика», в законі визначені завдання АМКУ, основним з них є прийняття участі у формуванні та реалізації конкурентної політики. Задля виправлення такої ситуації, потрібно чітко визначити на законодавчому рівні дефініцію, принципи, функції держави.

Адвокатування конкуренції має бути ефективним та науково обґрунтованим, тобто забезпечувати ефективний розвиток цивілізованих конкурентних процесів. Держава має стимулювати національне товарне виробництво заради сприяння економічній конкуренції.

Ефективність адвокатування конкуренції визначається тими заходами держави по підтримці конкуренції, які необхідні для розвитку та модернізації національного виробництва.

Нині адвокатування конкуренції – це невід’ємна частина результативної конкурентної політики, бо дозволить відновлювати механізми ринкової економіки та виправляти економічні викривлення; позитивно впливатиме на покращення функціонування ринкових агентів та їх інноваційність; заохочуватиме учасників діяти відповідно до тих потреб ринку які сприятимуть ефективному розподілу необхідних ресурсів між ними; сприятиме зниженню цін на ринку; стимулюватиме розвитку конкурентних ринків; забезпечуватиме лібералізації та дерегуляції економіки в країні.

Важливим напрямком діяльності по адвокатування конкуренції є постійний розвиток відносин з бізнесом, професійними спілками та асоціаціями, а також з державними органами та практикуючими юристами, що ґрунтуються на взаємній повазі сторін (влади та бізнесу), і має на меті вдосконалення форм взаємодії із захисту конкуренції та її стимулювання. У зв'язку з цим безперечний інтерес представляє досвід Великої Британії в частині регулювання фінансових послуг. Так, завдяки Управлінню з фінансових послуг (Financial Services Authority) Великої Британії була розроблена "Методика аналізу впливу рішень регулюючих органів на конкуренцію". Вона не тільки описує основні цілі та інструменти конкурентної політики держави на фінансових ринках, а й містить аналіз впливу окремих рішень органів державної влади на конкуренцію.

Необхідно також звернути увагу на міжнародний досвід адвокатування конкуренції на інноваційних ринках, та ринках, що швидко зростають. Через серію адвокативних інструментів (семінари, блоги, листи), орієнтовані на законодавців і регуляторів, Федеральна комісія з торгівлі США (ФКТ) значно підвищила увагу до ринків, що характеризуються конкурентною динамікою та інноваційністю. Адвокативні ініціативи зосереджені на інтернет платформи, нові форми конкуренції на ринку місцевих транспортних послуг. В результаті, деякі штати видали закони і нормативні акти, які в більшій мірі сприяють розвитку конкуренції.

Міжнародна робоча група з відстоювання конкуренції визначає антимонопольне адвокатування як сукупність дій антимонопольних органів, які спрямовані на посилення конкурентного середовища підприємницької діяльності конкурентним агентством з метою сприяння конкурентному середовищу для підприємницької діяльності шляхом використання необов'язкових механізмів, переважно через співпрацю з іншими уповноваженими органами та підвищення поінформованості суспільства стосовно переваг конкуренції.

Такі дії з адвокатування конкуренції досить поширені в міжнародній практиці. До прикладу, Федеральна торгова комісія США (FTC) широко використовує інформацію яка стосується конкурентного середовища заради координації теоретичних досліджень і розробки галузевої конкурентної політики, яка допомагає швидко реагувати на зміну ринкових умов. Ця діяльність FTC у поєднанні з досвідом Комісії по питаннях конкуренції дозволяє краще розуміти ділову практики та прогнозувати її економічний вплив на конкуренцію, що охоплює не лише підприємців, а й правове середовище, впливати на прийняття рішень виконавчою та судовою владою, органами, міністерствами закордонних справ та урядовими керівниками і політиками на національному та місцевому рівнях. Цікавим, є той факт, що саме FTC надає коментарі щодо політики яка стосується адвокатування конкуренції федеральних урядів і урядів штатів, якими захищаються інтереси споживача. Комісія надає роз'яснення щодо допомоги судам у справах про конкуренцію та захист прав споживача.

Важливо відзначити, що на сучасному етапі розвитку національної економіки, перехід до конкурентного ринкового середовища, не змінив суттєво рівень життя населення. Основною причиною є те, що більшість реформ незавершені, та існує певна непрозорість між державою та бізнесом. Тому адвокатування конкуренції слід вважати важливим механізмом протидії поширенню порушень положень про захист конкуренції, розвитку конкурентної свідомості учасників ринку та боротьби з асиметрією інформації на ринку. Адвокатування конкуренції в підприємницькому середовищі повинно одночасно охоплювати всі напрямки конкурентної політики, оскільки тільки так можливо розробити стратегію підтримки конкуренції, метою якої

є створення системи, завдяки якій держава, суб'єкти господарювання та споживачі будуть врівноважувати один одного, діючи як запобіжники від антиконкурентної діяльності розуміючи при цьому сутність конкуренції, а також правосуб'єктність їх учасників. Завданням держави, для покращення ситуації, є чітке формулювання параметрів конкурентного середовища, тобто визначити головні орієнтири та забезпечити стабільність у всіх сферах економічної діяльності. Для цього необхідно: вдосконалити нормативно-правову базу регулювання конкуренції, в аспектах визначення принципів, цілей, завдань, інструментів, виконання, всі нормативно-правові акти повинні бути зрозумілими та прозорими, задля обмеження корупції; розробити довгострокову стратегію розвитку добросовісної конкуренції, яка не буде залежати від змін представників влади; посилити здійснення адвокатування конкуренції, та пропаганди конкурентної культури; посилити контроль за здійсненням антимонопольного законодавства та збільшення штрафів за антимонопольну діяльність, впровадити кримінальну відповідальність для підприємців, які порушили антимонопольне законодавство.

Таким чином, для сприяння розвитку та захисту конкуренції на сучасному етапі розвитку національної економіки, варто комплексно поєднати державний контроль компетентними органами за недопущенням порушень законодавства стосовно захисту в сфері конкуренції з заходами, які спрямовані на адвокатування конкуренції, та на підвищення рівня загальної конкурентної культури нашого суспільства з залученням необхідних інститутів громадськості до активної діяльності заради формування та реалізації ефективної конкурентної політики держави. Спираючись на досвід розвинених країн світу який стосується адвокатування конкуренції, варто з огляду на його відповідність усім сучасним реаліям розвитку світової економіки, посилити наявні практичні кроки по застосуванню даної практики.

ЯМЩИКОВ І.І

Національний університет “Львівська політехніка”

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Управління персоналом було та залишається одним з критично важливих аспектів для будь-якої організації, оскільки завдяки ефективному управлінню персоналом досягається максимізація ефективності, мотивація працівників, покращується робочий клімат, а також розвиваються нові таланти та компетенції. Всі ці чинники безпосередньо впливають на ефективність організації, її успішність та прибутковість.

Розвиток талантів дозволяє забезпечити ефективне стратегічне планування враховуючи компетенції працівників. Також завдяки постійному навчанню та розвитку персоналу компанії можуть покращувати свою ефективність, впливати на ризики, зменшувати плинність кадрів та підтримувати корпоративну культуру в межах організації. Серед класичних методів навчання персоналу можна виділити лекції та презентації, семінари та конференції менторство та наставництво, тренінги, а також різноманітні курси та навчальні програми. Сьогодні з розвитком сучасних технологій покращуються також і методи навчання персоналу. Цифровізація методів навчання створила можливості для більш ефективного використання вже існуючих методів. Електронне навчання створює можливість застосування гнучких графіків навчання, не потребує фізичної присутності, а також надає можливість швидкої адаптації навчальних матеріалів. Завдяки цифровізації навчальних процесів організації мають можливість забезпечувати персонал навчальними ресурсами, які є доступні для мобільних пристроїв.

Цифровізація навчання також створила можливості для збору даних щодо результатів та процесу навчання, а також відстеження прогресу на індивідуальному рівні. Це в свою чергу створило окремий напрям адаптивного навчання, де процес, засоби та матеріали можуть бути зміненими враховуючи індивідуальні особливості кожного працівника, потреби компанії та цілі

навчання. Окрім цього, з розвитком штучного інтелекту та машинного з'являється можливість аналізу раніше зібраних даних та створення індивідуальних планів розвитку та навчання. Ці новітні системи дозволяють створювати системи рекомендацій та оптимізувати використання персоналу.

Окремим напрямом є також використання доповненої та віртуальної реальності, яка дозволяє забезпечити високий рівень інтерактивності та занурення в навчальний процес. Використання таких методів дозволяє моделювати складні чи небезпечні умови, не створюючи загрозу для людей та навколишнього середовища. Так наприклад, у медицині та військовій справі завдяки доповненій та віртуальній реальності існує можливість моделювання складних операцій та здобуття необхідних навичок для подальшого їх використання в реальному житті, студенти медики можуть проводити складні операції не ризикуючи життям пацієнта. Військові мають змогу опанувати нову техніку, проводити складні тактичні та стратегічні симуляції, без ризику для особового складу.

Оцінюючи вище вказане, важко переоцінити конкурентні переваги цифровізації процесів навчання персоналу. З доступністю машинного навчання, аналітики даних, та нових розробок в галузі штучного інтелекту також з'являються можливості для створення та адаптації нових методів навчання. Отже цифровізація надає значний позитивний вплив на розвиток персоналу, пропонуючи гнучкість, доступність та індивідуалізацію в навчальних програмах. Проте, важливо не забувати про значення особистісного контакту та важливості фізичної присутності та використовувати як новітні, так і традиційні методи навчання для досягнення найкращих результатів у розвитку персоналу.

ЯСЬКО Ю.І.

Державний торговельно-економічний університет

КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ефективність конкурентної політики держави та використання дієвих механізмів її реалізації є гарантією нормального функціонування ринків та зростання конкурентоспроможності національної економіки в цілому. Захист та розвиток конкуренції відіграють важливу роль у створенні здорового конкурентного середовища. Зокрема, це питання набуває надзвичайної актуальності в умовах невизначеності економічного розвитку національної економіки зумовлених наслідками повномасштабного вторгнення російських військ в Україну.

За більш ніж півтора роки війни втрат зазнали майже всі галузі та сфери економіки. У 2022 році національна економіка втратила 29,2% реального ВВП. Експерти Світового банку і Єврокомісії оцінюють пошкодження від війни в Україні в період з 24 лютого 2022 р. до 24 лютого 2023 р. в сумі 134,7 млрд. доларів, а потреби у відновленні – 410,6 млрд. доларів. Якщо говорити про пошкодження або прямі втрати від першого року війни, то за оцінками Світового банку і його партнерів найбільших втрат зазнали житловий сектор (38% сумарних пошкоджень), транспорт (26%), енергетика (8%), промисловість і торгівля (8%), сільське господарство (7%).

Військова агресія вплинула не лише на функціонування національної економіки, а й на діяльність органів державної влади. Так, зокрема, після введення воєнного стану Антимонопольний комітет України (АМКУ) як орган державної влади зі спеціальним статусом, який відповідає за державний захист конкуренції у підприємницькій діяльності та у сфері публічних закупівель, а також за формування та реалізацію конкурентної політики адаптував свою діяльність до нових реалій. Такі напрямки діяльності АМКУ як контроль за концентрацією та узгодженими діями, допустимістю державної допомоги, оскарження

порушень у сфері публічних закупівель, а також розгляд справ про порушення законодавств в сфері економічної конкуренції зазнали змін. Розглянемо їх детальніше.

Однією із основних функцій АМКУ є контроль за концентрацією та узгодженими діями суб'єктів господарювання. 30 березня 2022 року АМКУ затвердив рекомендаційні роз'яснення щодо концентрацій та узгоджених дій під час дії воєнного стану [1], що порівняно з довоєнним періодом спростили порядок підготовки, складання та подання заяв для отримання попереднього дозволу на концентрацію та узгоджені дії, встановили порядок зупинення та поновлення їх розгляду. Проте, не очікуючи завершення воєнного стану, АМКУ вирішив внести комплексні зміни, спрямовані на підтримку української економіки та бізнесу, а саме - поновити роботу у сфері концентрацій та узгоджених дій. Так, 9 червня 2022 року АМКУ прийнято Розпорядження «Про поновлення розгляду заяв про концентрації, узгоджені дії та попередні висновки», яким внесено зміни у Розпорядження № 1-рп (зі змінами) [2]. Тобто, не зважаючи на воєнний стан, АМКУ намагається повноцінно виконувати свої повноваження в цій сфері.

Що стосується моніторингу та контролю за державною допомогою, то 13 квітня 2022 року набув чинності Закон України № 2175-ІХ від 01.04.2022 [3], що вніс зміни до Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання». Нововведення стосуються спрощення механізму надання суб'єктами господарювання державної допомоги під час дії воєнного стану та протягом року після його припинення/скасування.

По-перше, державна допомога, що надається під час дії воєнного стану, є допустимою. АМКУ додатково роз'яснив [4], що під час дії воєнного стану державна допомога, затверджена нормативно-правим актом надавача державної допомоги, є допустимою для конкуренції. По-друге, під час дії воєнного стану не застосовуються статті цього закону, що стосуються допустимості державної допомоги (стаття 6, 7), нової державної допомоги (стаття 9-11), незаконної державної допомоги та неналежного використання державної допомоги (стаття 12, 13), повернення державної допомоги недопустимою для конкуренції (стаття 14), чинної державної допомоги (стаття 15), проведення моніторингу державної допомоги (стаття 16), а також інші норми законодавства, що впливають із зазначених статей цього закону. По-третє, надавачі державної допомоги звільняються від обов'язку: повідомлення про нову державну допомогу та про пропозиції щодо внесення змін до умов чинної державної допомоги, якщо така державна допомога надається під час дії воєнного стану та протягом 1 року після його припинення/скасування; подання інформації про чинну державну допомогу, надану під час дії воєнного стану та протягом 1 року після його припинення/скасування.

Також АМКУ є органом скарження порушень у сфері публічних закупівель. Після введення воєнного стану Розпорядженням АМКУ від 03.03.2022 р. №1-рп [5] до його припинення/скасування було зупинено розгляд скарг, рішення по яким не були прийняті станом на 25 лютого 2022 року. Однак АМКУ 14.04.2022 опублікував Розпорядження № 4-рп від 12.04.2022 про внесення змін до Розпорядження №1 [6], яким відновив свою роботу у цій сфері. Зокрема, це розпорядження вказує на те, що розпочинається розгляд скарг, які надійшли до 22 лютого 2022 року і щодо яких станом на 24 лютого 2022 року не було прийнято рішення. Також зазначено, що розгляд скарг відбувається з урахуванням режиму та порядку роботи органу оскарження в умовах воєнного стану та безпекової ситуації.

Що стосується розгляду справ, то розслідування порушень законодавства про захист економічної конкуренції в умовах воєнного стану значно ускладнене. Це пов'язано, перш за все, з тим фактом, що основним інструментом отримання інформації для АМКУ є відповіді на інформаційні запити та проведення перевірок. Зрозуміло, що в умовах воєнного стану застосування цих інструментів обмежене. Тому, АМКУ проводить розслідування, але їх кількість значно зменшилась у порівнянні з минулими роками, також більшість справ стосується, в першу чергу, потенційних порушень на критичних для держави в умовах воєнного стану ринках.

Враховуючи вище наведене, можна зробити висновок, що війна РФ проти України значно вплинула на всі сфери та галузі національної економіки і призупинила процес впровадження

деяких реформ. У відповідь на загрози воєнний стан зменшив потенційну можливість ефективної реалізації конкурентної політики держави. Проте, українське суспільство продемонструвало свою готовність навіть під час триваючої війни продовжувати реформи для європейської інтеграції.

1. Рекомендаційні роз'яснення АМКУ від 30 березня 2022 р. № 1-рр "Про деякі питання, пов'язані з наданням та розглядом заяв про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію". URL: <https://amcu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-povyazani-z-nadannnyam-ta-rozglyadom-zayav-pro-nadannya-dozvolu-na-uzgodzheni-diyi-koncentraciyu?v=624d6f1715abc> 2. Розпорядження АМКУ від 09 червня 2022 р. № 7-рп "Про поновлення розгляду заяв, справ про концентрації, узгоджені дії, попередні висновки". URL: <https://amcu.gov.ua/npas/pro-ponovlennya-rozglyadu-zayav-sprav-pro-koncentraciyi-uzgodzheni-diyi-poperedni-visnovki> 3. Закон України "Про внесення зміни до пункту 5-2 розділу 9 "Прикінцеві та перехідні положення" ЗУ "Про державну допомогу суб'єктам господарювання" щодо застосування його положень під час дії воєнного стану". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2175-20#Text> 4. Роз'яснення АМКУ від 15 квітня 2022 р. № 1-рр/ДД "Роз'яснення з питань законодавства у сфері державної допомоги". URL: <https://amcu.gov.ua/npas/rozyasnennya-z-pitan-zakonodavstva-u-sferi-derzhavnoyi-dopomogi?v=62595db069d3e> 5. Розпорядження АМКУ від 3.03.2022 р. №1-рп "Про деякі питання організації АМКУ в умовах воєнного стану". URL: <https://amcu.gov.ua/news/rozporyadzhennya-pro-deyaki-pitannya-organizaciyi-diyalnosti-antimonopolnogo-komitetu-ukrayini-v-umovah-voynnogo-stanu> 6. Розпорядження № 4-рп від 12.04.2022 "Про внесення змін до розпорядження АМКУ від 3.03.2022 р. №1-рп "Про деякі питання організації діяльності АМКУ в умовах воєнного стану". <https://amcu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-rozporyadzhennya-amku-vid-3032022-r-1-rp-pro-deyaki-pitannya-organizaciyi-amku-v-umovah-voynnogo-stanu>.

ABHISHEK PANDEY

Directorate of Online Education, Manipal University Jaipur, Assistant Professor

DIGITAL RESILIENCE: ONLINE EDUCATION AS A TOOL FOR NATIONAL SECURITY IN POST-WAR SCENARIOS

Abstract:The aftermath of armed conflicts presents nations with the formidable task of rebuilding not just physical infrastructures but also the intellectual capacities vital for long-term national security. In this context, online education emerges as a strategic tool, offering a pathway to digital resilience in the face of post-war challenges. This study explores the pivotal role of online education in contributing to national security objectives during the reconstruction phase. The investigation focuses on the adaptability of online education platforms in reconstructing educational landscapes disrupted by conflict. By examining case studies from post-war periods, the study assesses the effectiveness of digital learning initiatives in promoting educational continuity and enhancing the skill sets of individuals crucial for national development. Key aspects under scrutiny include the integration of cybersecurity measures, the accessibility of online education in diverse post-war communities, and the role of digital literacy in cultivating a population resilient to emerging threats. The study also explores collaborative efforts between educational institutions, government agencies, and technology providers in establishing a robust framework for digital education post-conflict. This highlights the potential of digital platforms to reach individuals who may face physical or geographical constraints. In doing so, online education becomes a tool for inclusivity, addressing disparities in educational opportunities that may arise during the reconstruction phase. The findings aim to provide insights into leveraging online education as a catalyst for national security in the dynamic context of post-war recovery. By understanding the multifaceted contributions of digital resilience through education, policymakers and

educators can formulate strategies that not only rebuild educational systems but also fortify the nation against future challenges.

Keywords: cybersecurity, digital education, national security.

ALEXANDR SVETLICINII
Associate Professor of Global Legal Studies,
University of Macau, Faculty of Law

CONSENSUAL DISPUTE SETTLEMENT OF COMPETITION DISPUTES IN CHINA: A CALL FOR CONDITIONAL ARBITRABILITY

The China's Anti-Monopoly Law (AML) imposes civil liability for damages caused by anti-competitive conduct on undertakings found in breach of competition rules. In order to claim these damages, the prospective claimant has to initiate a civil lawsuit before a people's court. Another remedy that may be sought by the claimant is the partial or complete annulment of the anti-competitive agreement or an injunction against a firm abusing its dominant position on the relevant market. At the same time, the trading parties are frequently bound by contractual dispute resolution clauses directing them to settle their disputes through alternative dispute resolution means, such as arbitration and/or mediation. The absence of clear legislative provisions as to the arbitrability of the AML-related issues reduces legal certainty in the contractual relations and raises obstacles to recognition and/or enforcement of the arbitral awards where an opposing party may raise AML-related objections. In the absence of a clearly defined legal standards, the courts have developed diverging judicial approaches towards the competence of arbitral tribunal to address AML issues in the course of a contractually mandated dispute settlement.

The emerging debate on the arbitrability of the AML-related issues informed by the experiences of the European Union and its Member States, is taking place on the background of an ongoing reform of the Chinese arbitration law, prompted by the concerns that the parties are unwilling to arbitrate in China and that the country is losing ground as an attractive forum for cross-border dispute settlement. The paper is based on the study of the judicial practice, which allows ascertaining various factors considered by the courts when encountering arbitration clauses in commercial disputes where one of the parties raises a claim under the AML. The correlation of the public policy objectives embedded in the ongoing reform of the two legal regimes (AML and arbitration law) leads to the call for the conditional arbitrability of the AML-related disputes in China.

IDA SKUBIS
Silesian University of Technology, Poland

HUMANOID ROBOTS AS MANAGERS AND CEOs: HUMAN-ROBOT COMPETITION IN THE ERA OF AUTOMATION AND THE EU ETHICS GUIDELINES

Abstract: The industrialization process, influenced by technological advancements and the Industrial Revolutions, saw the emergence of the third revolution focusing on automation in the late 20th century, still widely utilized today. Industry 4.0, the fourth industrial revolution, signifies enhanced organization and control over the entire product lifecycle, prioritizing individual customer

requirements and impacting various industry facets. It is expected to drive significant development, embracing terms like “smart factory”, “smart manufacturing”, “big data analytics”, “cyber-physical systems”, and “smart machines” embodying the digitization of manufacturing through advanced technology integration. Unlike past emphasis on automation, today's focus is on smart industry technologies facilitating collaboration between humans and AI-powered robots in smart industrial teams (Molitor and Renkema 2022).

The emergence of humanoid robots in managerial roles and their potential as CEOs is reshaping the landscape of competition in modern economic conditions. This paper explores the implications of integrating humanoid robots into leadership positions and the ensuing competition between human and robotic decision-makers.

The integration of humanoid robots as supervisors evokes a range of emotions, from admiration and hope to doubt and fear of potential consequences such as job loss. Research by Yam et al. (2022) emphasizes the advantages of robot supervisors, citing exceptional data processing capabilities that enable efficient decision-making. Gombolay et al. (2015) found that autonomous robots outperform humans in task allocation, and people are willing to cede control authority to robots, especially in team coordination. Managers, as indicated by Haesevoets et al. (2021), are generally willing to accept cooperative partnerships with machines, emphasizing the importance of retaining human involvement in decision-making.

However, machines have limitations in managerial tasks. Braga and Logan (2017) and Raisch and Krakowski (2020) highlight that machines lack goals, intuition, imagination, experience, and emotions, making them incapable of handling complex and ambiguous situations. Computers lack the capacity for emotions, curiosity, and accountability, posing challenges when delegating decisions to AI.

The emergence of humanoid robots in managerial positions brings forth considerations of Responsible Leadership (RL), which prioritizes creating forward-looking systems benefiting various stakeholders. Ethical leadership, as described by Trevino et al. (2000), is emphasized, focusing on leaders serving as positive role models, upholding ethical standards, and promoting pro-social conduct. Humanoid robot CEOs, free from human biases, have the potential to consistently uphold ethical standards, serving as role models and fostering a positive workplace environment according to Skubis et al. (2023a, 2023b).

The formation and implementation of competition policy in contemporary conditions serve as the backdrop for our exploration of humanoid robots’ integration into managerial roles. As these robots become increasingly sophisticated, it is crucial to establish policies that foster fair competition and prevent undue concentration of power. Striking the right balance between innovation and regulation is essential for harnessing the full potential of humanoid robots in managerial positions. Additionally, it presents the ethical considerations outlined by the European Union (EU) regarding the use of AI, decision-making processes, human oversight, and the promotion of a human-centric approach.

The economic and informational security of states and enterprises takes center stage as humanoid robots assume pivotal roles in strategic decision-making. The EU’s guidelines on trustworthy AI become integral to the discussion, highlighting key requirements such as human agency and oversight, technical robustness, safety, privacy, transparency, diversity, non-discrimination, fairness, societal and environmental well-being, and accountability. The paper evaluates how these guidelines shape the ethical considerations surrounding the use of humanoid robots in managerial positions, ensuring responsible and transparent governance.

In conclusion, this paper contributes to the discourse on the integration of humanoid robots as managers and CEOs, exploring their implications on competition and ethical considerations. By aligning these discussions with the EU’s guidelines on AI ethics, the paper aims to provide a comprehensive framework for responsible and effective implementation of humanoid robots in leadership positions. The formulation of proper policies by the EU and the member countries is essential in ensuring responsible leadership, addressing potential job displacement concerns, and

fostering a collaborative environment between humans and robots, thus guiding the development of a competitive and ethically sound landscape for the coexistence of human and robotic decision-makers.

1. Braga, A., & Logan, R. 2017. *The emperor of strong AI has no clothes: Limits to artificial intelligence. Information*, 8: 156–177.

2. Gombolay, M. C., Gutierrez, R. A., Clarke, S. G., Sturla, G. F., & Shah, J. A. (2015). *Decision-making authority, team efficiency and human worker satisfaction in mixed human–robot teams. Autonomous Robots*, 39(3), 293–312. <https://doi.org/10.1007/s10514-015-9457-9>

3. Haesevoets, T., De Cremer, D., Dierckx, K., & Van Hiel, A., 2021, *Human-machine collaboration in managerial decision making. Computers in Human Behavior*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106730>

4. Molitor, M., Renkema, M., 2022, *Human-robot collaboration in a smart industry context: does HRM matter? In: Advanced Series in Management, Volume 28, 105–123, doi:10.1108/S1877-636120220000028008*

5. Raisch, S., Krakowski, S., 2020, *Artificial Intelligence and Management: The Automation-Augmentation Paradox, in: Academy of Management Review, DOI: 10.5465/2018.0072*

6. Skubis, I., Akahome, J., Bijańska, J., 2023a, *Green innovations in healthcare sector in Nigeria, in: Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series, no. 176, <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.176.33>*

7. Skubis, I., Akahome, J., Bijańska, J., 2023b, *The brain drain syndrome and the role of responsible leadership in health care service organisation in Nigeria , in: Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series, no. 176, <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.176.34>*

8. Trevino, L.K., Hartman, L.P., Brown, M. (2000). *Moral Person and Moral Manager: Her Executives develop a reputation for ethic leadership. California Management Review*, 42,128-142.

JOANNA TOCZYŃSKA
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

POLITYKA WYKORZYSTANIA SZTUCZNEJ INTELIGENCJI W PRZEDMIOTACH AKADEMICKICH

Rosnąca dostępność różnych rozwiązań technologicznych określanych jako sztuczna inteligencja (*Artificial Intelligence*, AI) przekłada się na procesy badawcze i dydaktyczne. W powszechnym odbiorze AI kojarzy się z komputerowym mózgiem. Ta analogia wydaje się o tyle uzasadniona, że tego typu technologie wykorzystują zaawansowane modele matematyczno-logiczne opracowane na podstawie danych zaczerpniętych z otoczenia. Sposób konstrukcji algorytmów jest zorientowany na symulację różnych funkcji nie tylko mózgu, lecz także szeroko rozumianych zmysłów ludzkich, co sprzyja zastosowaniu AI do realizacji procesów zarezerwowanych do niedawna dla ludzi: poznawania rzeczywistości, jej zrozumienia i przekładania na wiedzę oraz wykorzystania do kształtowania indywidualnych i grupowych zachowań ludzkich [1].

Ostatni rok to eksplozja w technologiach AI- tych opartych na dużych modelach językowych (ang. Large Language Models –LLM), jak i graficznych. W ciągu kilku miesięcy oczywistym stało się, że wpłyną one na rynek pracy, to jak szukamy informacji oraz na edukację każdego szczebla. Coraz częściej renomowane uczelnie, towarzystwa naukowe i wydawnictwa zajmują stanowiska wobec tych technologii, jak i zakresu ich etycznego wykorzystania. Przydatny zbiór najważniejszych informacji przygotował m.in. ETH ZÜRICH[2]. Czasopismo Nature zawarło w wytycznych klauzule dla nadsyłających artykuły o tym jak udokumentować wykorzystanie narzędzi typu ChatGPT w swoich artykułach[3]. Towarzystwo APA opisało jak cytować ChatGPT[4]. Najnowsze prace Edy Felteny i in.

(2023)[5] oraz Tyna Eloundou i in. (2023) [6] pokazują, że zakres nowych działań wykonywanych przez AI dotyka znacznej części osób pracujących, w tym w wysokim stopniu kadr akademickich[7].

Dynamiczny rozwój technologii AI oznacza, że już teraz musimy dostosować się do nowych realiów. Technologia jest wystarczająco tania i intuicyjna by młodzież opanowała ją szybciej i o wiele lepiej niż obecne kadry, osoby studiujące na uczelni już z tych narzędzi korzystają. Sztuczna inteligencja jest zatem postrzegana głównie jako wyzwanie dla wszystkich profesji związanych z wiedzą, w tym specjalistów z zakresu dydaktyki na uczelni wyższej. Na stronach uczelni zagranicznych można znaleźć zasady korzystania z AI na poszczególnych przedmiotach, lub zakaz takich praktyk- prowadzący z przedmiotów decydują indywidualnie. Natomiast niektóre uczelnie przyjmują wspólną uzgodnioną politykę wykorzystania AI. Sformułowanie takiej polityki jest niezbędne, i jest to pierwszy krok do stosowania sztucznej inteligencji w procesie dydaktycznym.

Autorka niniejszego opracowania na swoich zajęciach przedstawia studentom zasady korzystania z AI, w szczególności w zakresie indywidualnych prac badawczych na seminariach, ćwiczeniach, w projektach oraz w pracy dyplomowej. Taka polityka powinna być zawarta w Karcie przedmiotu i przekazana studentom na pierwszych zajęciach. Poniżej podano przykład.

POLITYKA wykorzystania sztucznej inteligencji SI (AI) w kursach Zarządzanie przedsiębiorstwem, Zarządzanie kapitałem ludzkim– prowadzący Dr J.Toczyńska

W przypadku zajęć odpowiedzialne korzystanie z narzędzi AI musi odbywać się zgodnie z poniższymi **warunkami**:

1. Wszelkie prace wykorzystujące narzędzia oparte na sztucznej inteligencji muszą być wyraźnie **oznaczone**. Na przykład, jeśli korzystasz z ChatGPT, musisz zacytować: "ChatGPT-3,5. (YYYY, Month, DD. "Tekst zapytania/prompt." Wygenerowano przy użyciu OpenAI. <https://chat.openai.com/>". Jeśli korzystasz z narzędzi sztucznej inteligencji (AI) w swoich zadaniach, napisz notatkę, aby wyjaśnić, w którym miejscu procesu korzystałeś z AI i z jakich narzędzi. Na końcu każdego zadania wykorzystującego sztuczną inteligencję należy zamieścić akapit wyjaśniający, do czego użyto sztucznej inteligencji i jakich odpowiedzi użyto do uzyskania wyników. Niezastosowanie się do tego wymogu stanowi naruszenie zasad uczciwości akademickiej.

2. Detektor AI, taki jak GPTZero (<https://gptzero.me/>), może zostać użyty do wykrycia pracy opartej na AI. Użytkownik musi upewnić się, że korzystanie z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji nie narusza żadnych praw autorskich ani praw własności intelektualnej.

3. Nie wolno używać narzędzi opartych na sztucznej inteligencji **do plagiatowania bez cytowania**. Naruszenia tych zasad będą rozpatrywane zgodnie z zasadami uczciwości akademickiej. W przypadku stwierdzenia naruszenia tych zasad mogą zostać nałożone kary, takie jak obniżenie oceny, niezaliczenie zadania, a nawet niezaliczenie kursu. Więcej informacji można znaleźć na stronie <https://apastyle.apa.org/blog/how-to-cite-chatgpt>.

4. **Możesz korzystać z programów AI, aby pomóc w generowaniu pomysłów i burzy mózgów**. W ramach zajęć możesz korzystać z modeli ChatGPT, GPT, DALL-E, Stable Diffusion, Midjourney, GitHub Copilot, iA Writer i innych z zachowaniem **zasad**:

- **podchodzić krytycznie**, ponieważ materiały generowane przez te programy mogą być niedokładne, niekompletne lub w inny sposób problematyczne.

- najlepiej współpracować z AI w **tematach, które się zna**.

- informacje uzyskane z narzędzi AI należy **weryfikować** z innymi wiarygodnymi źródłami.

- **odpowiedzialność** za wynik końcowy/treść pracy **ponosi student**.

- nie wolno zgłaszać żadnych prac wygenerowanych przez program AI **jako własnych**. W przypadku dołączenia materiału wygenerowanego przez program AI, należy go **cytować**, jak każdy inny materiał referencyjny. Zalecam robienie zrzutów ekranu i zapisywanie wszystkiego (tj. jakich odpowiedzi użyłeś, jakie odpowiedzi zostały wygenerowane). Cytuj wszystko, w przeciwnym razie naruszysz zasady uczciwości akademickiej.

5. Każda praca studenta przesłana przy użyciu narzędzi AI powinna wyraźnie **wskazywać, która część pracy jest generowana przez AI**. W takich przypadkach **nie więcej niż 25% pracy** studenta może być wygenerowane przez AI. Przesłanie prac stworzonych przez narzędzia AI, tak jakby były własne, jest plagiatem i formą oszukiwania.

6. Traktujemy pomoc opartą na sztucznej inteligencji **w taki sam sposób, w jaki traktujemy współpracę z innymi ludźmi**: możesz rozmawiać o swoich pomysłach i pracować z innymi ludźmi. Ale wiedzieć, że ludzie mogą się mylić, podawać nieprawdziwe informacje. Ale też można dowiedzieć się czegoś nowego od nich, wzbogacić swoje zrozumienie tematu. Współpracę z AI potraktuj jako **doświadczenie edukacyjne** na poszerzenie już istniejącej swojej wiedzy i lepsze zrozumienie tematu.

7. Nigdy nie naciskaj przycisku "Kopiuuj" podczas rozmowy z asystentem AI. Możesz skopiować własną pracę do rozmowy, ale nie kopiuj niczego z rozmowy z powrotem do zadania. Zamiast tego wykorzystaj interakcję z asystentem AI **jako doświadczenie**, a następnie pozwól, aby zadanie odzwierciedlało twoje **lepsze zrozumienie**. Wykorzystaj rozmowę ze sztuczną inteligencją jako **eksperyment edukacyjny**, a następnie zamknij interakcję, otwórz zadanie i pozwól, aby zadanie odzwierciedlało Twoją **zmienioną wzbogaconą wiedzę**.

8. Studenci **powinni/mogą** korzystać z narzędzi sztucznej inteligencji, aby zwiększyć swoje zrozumienie i generować pomysły, zapewniając jednocześnie, że **ostateczna praca** odzwierciedla ich **własną** analizę, syntezę i oryginalność. Będziesz odpowiedzialny za wszelkie błędy popełnione przez narzędzie.

9. Sztuczna inteligencja może być **cennym narzędziem** wspomagającym poziom wiedzy, podejmowanie decyzji i krytyczne myślenie, ale **nie może ich zastąpić**.

[1] M. Łada, *Zastosowania sztucznej inteligencji w rachunkowości*, „Rachunkowość” 2023, nr 7.

[2] [ChatGPT | ETH Zurich](#)

[3] [Autorstwo | Przyroda \(nature.com\)](#)

[4] [Jak cytować ChatGPT \(apa.org\)](#)

[5] [\[2303.01157\] Jak modelarze językowi, tacy jak ChatGPT, wpłyną na zawody i branże? \(arxiv.org\)](#)

[6] [\[2303.10130\] GPT to GPT: wczesne spojrzenie na potencjał wpływu dużych modeli językowych na rynek pracy \(arxiv.org\)](#)

[7] W.Hardy, *Artificial Intelligence –Drive Education. Przewodnik AI w edukacji, czyli wszystko co musisz wiedzieć (na start)*, Uniwersytet Warszawski, DELab A I D E, Kwiecień 2023, s.2, [Archiwum Raporty - DELab Uniwersytet Warszawski \(uw.edu.pl\)](#)

KAROLINA SZYMANIEC-MLICKA
University of Economics in Katowice

DIGITALISATION IN THE MANAGEMENT OF A PUBLIC ORGANISATION

Purpose: The purpose of the research conducted was to assess how managers of public organisations perceive the process of digitisation and the benefits it brings to the functioning of public organisations. In addition, using the Unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) concepts proposed by V. Venkatesh et al. variables influencing the intention to use modern technology among managers of public organisations were assessed. Observed social, political, economic and demographic changes are forcing public sector organisations to search for new ways to deliver public services efficiently and effectively (Kitsios et al., 2023; Adreoni, Mambretti, 2021). At the same time, the cultural changes taking place in the last decade of the twentieth century, resulting from the transition from an industrial civilisation to a knowledge civilisation (post-industrial, information or post-digital) and the dominance of *information-communications technologies* (ICTs) have fundamentally affected not only the scope and quality of interactions between people, but also the conditions under which organisations operate. The transformation from an analogue to a digital society has become so intense recently that it has been decided to distinguish it as a new era of socio-economic development and has been given the name of the fourth industrial revolution (Acsente, 2010), interchangeably Industry 4.0 (Industry 4.0). The characteristics of this era are (1) widespread

digitalisation and the provision of technical capabilities for the continuous communication of people, people with devices and devices with each other; (2) the increasing implementation of so-called disruptive innovations that allow for leaps in productivity and efficiency of the socio-economic system; and (3) the development of machines in such a way that they acquire the ability to behave autonomously through the use of 'artificial intelligence' (AI) in their control process (Frączkiewicz-Wronka, Ziemia, 2022). Lately, we have seen a dynamic development of digitisation, which has been further accelerated by the global Covid-19 pandemic. The digitisation trend is supported by a number of European Union activities, including, among others, an increase in funds allocated to ICT development and the redefinition of objectives in the EU strategies in force for the Member States. The most recent strategy, Digital Compass 2030. The European Way in the Digital Decade, presented in 2021, focuses activities around creating conditions for achieving four main goals: (1) a digitally skilled society and highly skilled digital professionals; (2) secure, efficient and sustainable digital infrastructure; (3) digital transformation of businesses; and (4) digital transformation of public services. This article presents the results of a study on digitisation in the management of a public organisation. The purpose of the research conducted was to assess how managers of public organisations perceive the process of digitisation and the benefits it brings to the functioning of public organisations. In addition, using the Unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) concepts proposed by V. Venkatesh et al. variables influencing the intention to use modern technology among managers of public organisations were assessed. Quantitative research methods were used. A review of the literature indicates that local authorities' perceptions of the digitisation process have not yet been analysed.

Findings: The results obtained indicate that municipal managers have a positive perception of the digitalisation process in the public sector and see its benefits for relations with residents, cooperation with other public services or third sector organisations. The results indicate that managers have a positive perception of the digitisation process. The vast majority of the answers given were either agreed or rather agreed. Importantly, in practical terms, respondents agree that digitisation has an impact on improving the results of their work. What is particularly important is that the vast majority agree with statements that digitisation has improved the ability to consider the needs of residents, has tightened the relationship with them, and has made it easier to work with other public services/companies or third sector organisations. It is important to note that around 95% of respondents agree that digitisation has had an impact on improving working conditions in the public sector, but only around 70% agree with the statement that digitisation has had an impact on increasing wages in the public sector. At the same time, around 75% of respondents agreed with the statement that the new skills required by digitisation reduce job security, while opening up other employment opportunities (around 85%). In terms of questions relating to performance expectancy, there is a clear predominance of "tend to agree" and "agree" ratings, also respondents feel that digitisation tools have a positive impact on the results of their work. Considering the seniority of the respondents in the public organisation, more than 80% of the respondents have more than 10 years of work experience, which allows them to assess their expected performance in the long term. The vast majority of respondents declare that, as supervisors, they support the introduction of a digitalisation tool in their office. The high rating for questions in effort expectancy indicates that the respondents have a high opinion of their digital competence and that they do not perceive the introduction of a digitalisation tool in their organisation as a burden. The vast majority of respondents confirmed a facilitating conditions in terms of supporting the implementation and use of digitalisation tools.

Research limitations/implications: Future research should focus on a broader identification of factors that favour or limit the use of modern technology in the management of a public organisation, also in other areas of public sector activity than municipal management.

Practical implications: The results obtained from the research indicate that there is potential to intensify the introduction of digital tools into the operation of public organisations due to its positive perception among managers of public organisations.

Keywords: digitalization, public organization, public management

THE NEUROECONOMIC APPROACH TO DECISION-MAKING DURING THE WAR IN UKRAINE

The modern economy requires research into the impact of emotions on business and the influence of psychological factors on decision making. Use of neuroeconomics analysis is actual today.

The war has radically changed everything and everyone. We have lived in a new reality that is very different from “life as it was before the war”. One of the main changes that occurred in the life of Ukrainians during the war was the deterioration of the economic situation in the country or other words «The long-lasting economic shock of war».

According to [1]-[3] the impact of emotions on economic choices and decision-making during wartime is profound, influencing everything from consumer behaviour to government policies. During this hard time, fear of economic instability or personal harm leads individuals to reduce spending. Consumers prioritize essential goods and services over non-essential items, affecting industries like entertainment, tourism, and luxury goods.

The emotional response to uncertainty prompts a shift in consumption patterns [4]. Meanwhile, it is worth paying attention to the fact that almost all Ukrainians refuse to buy goods that remain on the Russian market. At the same time, more than a third are ready to pay more to manufacturers that support the Armed Forces.

Using neuroeconomics can be applied in a wartime context:

- Use of behavioural interventions to conserve basic resources such as water, fuel and food, etc.
- Implement reward systems or recognition programs to motivate individuals to contribute to the war effort, whether through military service, civilian support, or other forms of assistance.
- Effective Communication Strategies for Information Management.
- Countering disinformation and rumours, taking into account cognitive biases that can contribute to the spread of false information.
- Implement programs that provide psychological support and coping mechanisms for individuals facing the stresses of war.
- Leverage social norms and community dynamics to build a sense of unity and support among the population, promoting solidarity during challenging times.
- Developing a policy to understand risk perception.
- Use behavioural insights to foster an environment conducive to innovation, encouraging the development of new technologies, strategies, and solutions to address wartime challenges.
- Recognize and adapt to changes in public sentiment, preferences, and behaviours by continuously monitoring and adjusting wartime policies based on behavioural feedback.
- Introduce incentives to encourage ethical decision-making among those involved in hostilities.

Neuroeconomic research indicates that such a surge in patriotic emotions such as pride and patriotism can activate the brain's reward system. This activation may lead to increased spending on war bonds or donations to support the military, driven by the emotional reward associated with contributing to the national effort. In addition, investors often experience heightened anxiety during wartime due to increased market volatility and uncertainty. This emotional response leads to risk aversion, with investors moving funds away from stocks and riskier assets towards safer investments like government bonds or gold. The emotional impact on financial markets has lasting effects on investment decisions.

1. Agnes Virlics. (2013) Emotions in Economic Decision Making: a Multidisciplinary Approach. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Lumen International Conference Logos Universality

Mentality Education Novelty (LUMEN 2013) Vol.92, 1011 – 1015. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.792> (accessed 18 November 2023). 2. Scott Rick, George Loewenstein. (2007) *The Role of Emotion in Economic Behavior* URL: <https://ssrn.com/abstract=954862> (accessed 19 November 2023). 3. Druckman, J.N., McDermott, R. (2008). *Emotion and the Framing of Risky Choice. Polit Behav* 30, 297–321. URL: <https://doi.org/10.1007/s11109-008-9056-y> (accessed 19 November 2023). 4. Yuanyuan Gu, Simeng Gu, Yi Lei, Hong Li (2020). *From Uncertainty to Anxiety: How Uncertainty Fuels Anxiety in a Process Mediated by Intolerance of Uncertainty*, *Neural Plasticity*, vol. 2020. URL: <https://doi.org/10.1155/2020/8866386> (accessed 19 November 2023).

OLEH KUZMAK
Lutsk National Technical University

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: CHALLENGES AND PATHWAYS FOR THE FORMATION TOWARDS THE SOCIAL AND ECONOMIC RECOVERY IN UKRAINE DURING THE POST-WAR PERIOD

In contemporary conditions, public-private partnership (PPP) serves not only as an academic discourse but also as a fitting response to the challenges arising from Russia's military aggression against Ukraine. The situation is characterized by the imperative of swift recovery and stabilization of the socio-economic sphere to ensure the viability and restoration of normal functioning across the entire society.

The relevance of researching public-private partnerships in the post-war period is emphasized by the necessity to develop effective collaboration strategies between the public and private sectors. This is not only a matter of rational resource utilization but also an opportunity to ensure a rapid response and an innovative approach to recovering the economy and social infrastructure. In this context, PPP becomes a tool to engage businesses in overcoming the budgetary deficit, addressing pressing issues, and contributing to the restoration of Ukraine after military actions.

Public-private partnership (PPP) is a strategic approach where the government and the private sector combine their efforts for the joint implementation of projects aimed at socio-economic development and infrastructure restoration. In this partnership, the government serves as a catalyst, facilitating the involvement of private capital, innovation, and expertise efficiency to achieve common goals.

In global practice, various forms of public-private partnership are employed, including contracts for operation, maintenance, and monitoring (O&M); mixed types of contracts such as Build-Operate-Transfer (BOT), Build-Own-Operate-Transfer (BOOT), Build-Transfer-Operate (BTO), Build-Own-Operate (BOO), Design-Build-Finance-Operate-Maintain (DBFOM), Design-Build-Finance-Operate (DBFO), Design-Construct-Manage-Finance (DCMF); service contracts (government contracts); concessions; leasing agreements (BLT, BLTM, LROT).

In Ukraine, the terms of cooperation between the government and businesses are outlined in the Public-Private Partnership (PPP) Law adopted 12 years ago. This law defines four types of PPP contracts: concession (temporary transfer of state property to business use), property management (subject to investment commitments outlined in the contract by the private partner), joint activities (interaction between participants without creating a legal entity), and other types of agreements. Each of these forms has its advantages and disadvantages and can be applied to address issues related to service provision and the development of industrial enterprises.

International experience indicates that infrastructure projects, such as the construction of roads, bridges, airports, pipelines, and stadiums, are most commonly implemented within the framework of

public-private partnership projects. In the context of contemporary challenges in Ukraine, where many of these facilities have suffered damage due to conflicts, there is an urgent need for their priority restoration.

However, in many areas, a significant number of social infrastructure facilities, such as kindergartens, hospitals, and schools, have been destroyed and require immediate reconstruction. In addition to reconstruction, the construction of new facilities may be necessary to meet modern standards and accommodate the development of communities, taking into account their needs for education, healthcare, and social assistance. The necessity of expanding the range of public-private partnership projects is crucial in ensuring a comprehensive and balanced recovery of infrastructure and social services during this critical period of reconstruction.

As of February 2023, the total amount of damage inflicted on Ukraine's infrastructure due to the full-scale invasion by the Russian Federation is \$143.8 billion. According to researchers, during the war in Ukraine, a total of over 150,000 residential buildings have been damaged or destroyed, with the total cost of damages to the housing stock reaching \$53.6 billion.

The losses in the infrastructure sector are estimated at \$36.2 billion. Specifically, over 25,000 kilometers of state and local roads and 344 bridges and overpasses have been destroyed or damaged. As of the end of February 2023, the losses in the education sector have increased to \$8.9 billion, up by \$300 million compared to December calculations. The damage and destruction of educational institutions continue, with a current count of 3,170 affected, including almost 1,500 secondary education institutions, 909 preschools, and 528 higher education institutions. Additionally, the losses incurred by the energy sector of Ukraine have reached \$8.1 billion.

The restoration of these facilities is a priority for Ukraine for at least the next ten years, and Public-Private Partnerships (PPPs) are one of the most convenient ways to implement this plan. The main advantage of this approach lies in the division of opportunities that Ukraine will leverage, ranging from assistance from international funds to working with private investors. This will expedite the entire process, as businesses will be motivated to ensure the quick implementation of projects and the realization of profits.

Unfortunately, certain challenges are hindering the development of Public-Private Partnerships (PPPs) in Ukraine, impacting the effectiveness and expansion of this approach. Among the most prevalent problems are:

- Insufficient legal framework: Ukraine lacks a consistently clear legal mechanism for regulating and protecting the interests of parties involved in PPP projects. There is a need to facilitate the improvement of the regulatory framework to incentivize partnerships and ensure transparency and protection of the rights of all participants.

- Bureaucratic obstacles: Currently, bureaucratic procedures for PPPs take around two years. This significantly affects the willingness of private partners to participate in project implementation. Reforming legislation to simplify administrative procedures could facilitate the implementation of partnerships.

- Financial constraints: In today's circumstances, the Ukrainian government faces the challenge of ensuring sufficient financial resources for large infrastructure projects, such as constructing roads, bridges, or other nationally significant facilities. Financial constraints associated with budget deficits and uncertainty about financial resources complicate the implementation of such projects through public-private partnerships.

- Insufficient expertise: The absence of qualified personnel and expert preparation complicates developing and implementing PPP projects. There is a need to enhance the training system for experts in the field of public-private partnerships.

- Lack of projects at the local level: In many cases, PPP projects focus on the national level, while there is often a shortage of such initiatives at the local level. Ensuring diverse geographic representation can make PPP more influential and comprehensive.

- Risks and their management: Unforeseen risks, such as changes in legislation or political turbulence, impact the implementation of PPP projects. The ability to effectively manage risks is a key condition for success.

Addressing these issues necessitates comprehensive reforms, including improvements to the legal framework, simplification of bureaucratic procedures, and strategic efforts to enhance financial resources and expertise. By overcoming these challenges, Ukraine can unlock the full potential of PPPs, fostering transparency, protection of rights, and a more inclusive and impactful approach to infrastructure development.

1. *Social news, (2023). Za rik viyny infrastrukturi Ukrayiny zavdano zbytkiv mayzhe na \$144 mlrd – KSE [During the year of the war, almost \$144 billion worth of damage was caused to Ukraine's infrastructure – KSE]. Retrieved from: <https://suspilne.media/422019-za-rik-vijni-infrastrukturi-ukraini-zavdano-zbitkiv-majze-na-144-mlrd-kse/> (accessed November 15, 2023) [in Ukrainian].*

OLENA IVANYTSKA

Danylo Halytsky Lviv National Medical University

NATALIIA IVANYTSKA

Lviv Polytechnic National University

CHALLENGES FACED BY THE HEALTHCARE SPHERE IN UKRAINE DURING THE WAR AND OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT

The war has left impact on Ukraine's healthcare sector. Hospitals and healthcare workers have faced the challenges of responding quickly and providing timely medical services in the face of shelling, lack of electricity and medical supplies.

Russian aggression has led to the disruption of healthcare infrastructure, making it difficult for patients to access necessary care. Based on sources [1], [2] and our own research, we can identify some problems that faced by the medical sector during time of the war:

- The war has resulted in an increased demand for healthcare services due to injuries and traumas.
- The number of war casualties has increased, leading to a shortage of medical personnel, equipment and supplies.
- Severe lack of resources and funding.
- Damaged healthcare infrastructure, which makes it difficult to provide adequate and on-time medical care to those in need.
- Limited access to medications, surgical equipment, and even necessities such as clean water and sanitation facilities.
- Infectious disease outbreaks.
- Problems of servicing a high number of refugees.
- The problem of evacuating seriously ill or injured patients.
- The negative impact of the area that is contaminated by munitions on the population.
- Destruction of medical records.
- Crisis in blood supply.
- The emotional impact of war, including stress and grief.

The restoration of medical services requires significant investment and planning. There are opportunities for development in the healthcare sphere in Ukraine, according to [2], [3]:

- The necessity to treat a high volume of war-related injuries often leads to advancements in trauma medicine and surgery.
- Rapid and effective methods for treating gunshot wounds and mine-blast injuries.
- Increase funding for medical research, especially combat medicine.
- Develop of new medical technologies and innovations.

- Participate in humanitarian missions, providing medical care to the affected population.
- Psychological support for people in difficult times.
- Opportunities for professionals in logistics and emergency medical services.
- Development of efficient evacuation systems to transport injured individuals to specialized medical facilities.
- Support for disease prevention and vaccination programmes.
- International collaboration among medical professionals, researchers, and organizations.
- Shared expertise and resources to improve healthcare infrastructure.

There is evidence of international cooperation and collaboration between Ukrainian and foreign doctors in operating on military and war-affected civilians and sharing experience in treatment and rehabilitation. In particular, there are reports of joint operations between doctors from Latvia, Poland, and the United States and other countries in hospitals in Kyiv, Lviv, Dnipro, Lutsk, and other cities.

The determining factor in the progress of the Ukrainian healthcare system is the willingness to sacrifice and the maximal dedication of doctors on the frontline. Volunteer organisations play a positive role in providing remedies and equipment. The experience of our doctors in providing care to soldiers allows us to be more competitive in the medical services market in Ukraine and abroad in the future.

1. Leigh Daynes (2016). *The health impacts of the refugee crisis: a medical charity perspective*. *Clinical Medicine Journal* (Clin Med October 2016) URL: <https://www.rcpjournals.org/content/clinmedicine/16/5/437> (accessed 18 November 2023). DOI: <https://doi.org/10.7861/clinmedicine.16-5-437> 2. Martin McKee, Anna B Gilmore, Nina Schwalbe (Aug., 2005). *International cooperation and health. Part I: issues and concepts*. *Journal of Epidemiology and Community Health*. Vol. 59, No. 8, 628-631. URL: <https://www.jstor.org/stable/25570797> (accessed 18 November 2023). 3. Maria Johnson. *6 Unique and Niche Medical Career Fields in Demand in 2023*. (June 30, 2023) HEALTH. URL: <https://betterthisworld.com/health/6-unique-and-niche-medical-career-fields-in-demand-in-2023/> (accessed 18 November 2023).

OLENA TREVOHO, OKSANA HOSHOVSKA
Lviv Politechnik National University

CHARTING UKRAINE'S FUTURE DEVELOPMENT: A DISCOURSE FOR GOVERNMENT, BUSINESS, AND SOCIETY

It is clear that Ukraine is experiencing great stress nowadays, and a significant part of the resources, including human resources, is directed to the war to overcome the crisis. Still, it is also clear that the Ukrainian economy and society have overcome these great challenges much better than the world expected. The war will last indefinitely, and modernisation must be started now and not wait for the war's end. War cannot be an excuse for stagnation and the lack of positive developments. Ukraine creates a constructive agenda for business and society to discuss and plan future development at all levels. Today, necessary social changes are being discussed at state, business, educational, and cultural platforms, business requirements are being adapted, economic problems are being identified, and new security architecture of the country is being created.

The interaction of society and business with an ineffective governing turns into an interaction that should turn the governing into an effective one. With the rise in deepening and expanding public engagement globally, the importance of community engagement has become pivotal for well-functioning. Constructive relationships between communities and government institutions make

community engagement desirable, necessary, and viable as it is likely to lead to more equitable, sustainable public decisions and improve the liveability of local communities. Community engagement is important for individuals, public organisations, and governments.

Democratic societies are not always about quick solutions. Only autocracy can be fast. Ukraine has demonstrated a certain level of readiness in public administration reform, although progress has been limited since the onset of the full-scale invasion. Despite the resilience shown by the Ukrainian public administration amid the invasion, the pace of reform has decelerated or halted in several areas. This is particularly evident in merit-based recruitment and selection, job classification and salary reform, and the implementation of the human resources management information system. Notably, the digitalisation of service delivery has reached an advanced stage.

Decentralisation has effectively resulted in Ukraine. In this way, citizens appropriate the state. Transit of experience and activities is a good sign of the formula "we are a state". Regarding multi-level governance, the successes of decentralisation reform have persisted, with municipalities serving as a cornerstone of Ukrainian resilience. While the territorial aspect of decentralisation has been successfully concluded, other reform components still require completion. Local self-government should be gradually reinstated in areas liberated from conflict and near the frontlines, contingent upon the security situation. The recently established Ministry of Restoration should coordinate infrastructure and regional development portfolios to promote locally-driven recovery and reconstruction. This effort should be systematically integrated with the active participation of local authorities and associations. Strengthening the local fiscal base is imperative for the success of these initiatives.

At the beginning of the war, we had an adrenaline rush. Reactive solutions should be replaced by systemic ones. The approach to personnel appointments must change: inconvenience and loyalty must be the criteria. Education and Culture are the markers of society's normality and must be supported in Ukraine. It is an investment in society's present and future well-being, fostering intellectual growth, cultural richness, social harmony, and economic prosperity.

There will be no previous life in Ukraine; there will be a future. However, the formula for Ukrainian success is decided and formed on the front line, so trying to predict anything is challenging. The guns are talking now, but in the end, we all know that the path of diplomacy and accountability is the road to a just and sustainable peace, in line with the UN Charter and international law.

SOFIA KOMARYNETS, SOFIA MASHTALIR
Lviv Polytechnic National University

LVIV'S REGION EDUCATION SPHERE DEVELOPMENT

Residents of Lviv region, as well as all Ukrainians, have faced a number of challenges in recent years, the result of which was a change in the usual processes, including in the sphere of education. The first challenge was the COVID-19 pandemic, which forced everyone to adapt to changing forms of education. Then a full-scale invasion began, with constant air raids, threats of shelling, and power cuts. The cases of damage to the buildings of educational institutions as a result of rocket attacks on the city were also recorded.

In 2000-2020 a gradual decrease in the number of students studying in educational institutions is observed in Lviv region. The number of consumers of educational services in institutions of general secondary and professional (vocational and technical) education decreased significantly (by half), instead, the number of students of higher educational institutions increased. Such growth, however, is situational, not determined by demographic changes or trends in the labour market, that is, the factors of growth in the number of students are subjective and are explained by motivational and behavioural factors. The period of 2010-2020 is characterized by downward trends in the number of students of

higher educational institutions in Lviv region, as well as in Ukraine in general. During 2010-2020, the number of educational institutions of all levels (except preschool education) decreased. The transformation of the network of institutions of full general secondary, professional (vocational and technical) and higher education in the direction of reduction is carried out at the expense of optimizing their number, which occurs, for example, through the reorganization (liquidation) of institutions of full general secondary education and the formation of branches of supporting educational institutions on their basis. In 2020 a decrease in the total number of preschool education institutions is also observed. With a significant decrease in the number of students of higher educational institutions during 2010-2010, the number of these institutions has practically not changed. Transformational processes in higher education are accompanied by such trends as the rapid development of large universities and the loss of positions of small institutions with lower quality of services. In the period of 1990-2020 the level of education in Ukraine increased significantly, especially in the field of higher education. And according to the indicator of coverage of the population with higher education, Ukraine even exceeds the indicators of other countries with a high level of income, such as Great Britain and Germany. One of the partial explanations lies in the legislative sphere of Ukraine, according to which colleges and technical schools were considered part of the higher education system until recently. As for 2020 the indicator of higher education coverage reached 82%. The share of the population over the age of 25 with higher and incomplete higher education exceeded 40%, which is higher than the average of OECD countries and many other countries, however, learning outcomes among secondary school students and the level of functional literacy among adults with higher education lag behind the indicators of other countries. Thus, indicators of functional literacy, determined as part of the World Bank's Skills for Employment and Productivity (STEP) study, indicate that a higher level of education does not guarantee the availability of even basic cognitive skills or the achievement of a higher level of such skills compared to other countries. Moreover, the top performers of those with only general secondary education in Ukraine scored higher in functional literacy than more than 50% of university graduates, indicating significant disparities in learning outcomes.

In accordance with Article 78 of the Law of Ukraine "On Education", the state provides allocations for education in the amount of not less than 7 % of the GDP at the expense of state and local budgets and other sources of funding not prohibited by law. Financial support is one of the main factors determining the success of education reform. During 2010-2016, there was a tendency to reduce the share of expenditures of the consolidated budget of Ukraine on education, both relative to the volume of GDP and the volume of expenditures of the consolidated budget of Ukraine. In 2017-2020 there was a change in this trend: expenditures on education increased in relative and nominal terms compared to 2016. Educational expenditures were made at the expense of the state and local budgets. The assessment of the structure of expenditures in dynamics for 2015-2020 indicates a gradual transfer of education funding to local budgets. During the period of decentralization, the share of local budgets in education expenditures increased from 31 to 50%. On the one hand, this contributed to the active optimization of the educational network, in particular within the bounds of the united territorial communities, but, on the other hand, it significantly influenced the growth of differentiation in the availability of preschool education (the financing of which is assigned exclusively to the basic level), as well as the quality of educational services institutions of general secondary education. Residents of poorer communities have become hostages of a situation where local budgets are unable to maintain preschool institutions or supplement secondary education institutions. The national trends affected the budget of Lviv region. Analysis of the expenditure structure of the consolidated budget of Lviv region shows a gradual increase in the share of expenditure on education. In order to implement one of the important principles of the functioning of the budget system of Ukraine – the principle of subsidiarity – since 2015 such budget tools as the educational subvention has been used. Starting from 2017, the educational subvention is directed exclusively to the payment of labour with accruals to teaching staff, while a formula approach is used. Other types of subventions are provided for the development of the material and technical base of education. An important factor in the development of the sphere of education in Lviv region is the implementation of the "Education Development Program of Lviv Region for 2017-2020", which provides for separate areas of funding: education

infrastructure; educational process; personnel, professional development, working conditions; management and financing of the education system of Lviv region. Funding for the development of education in Lviv region also took place within the framework of the implementation of other regional target programs related to education problems, namely: Programs of socio-economic and cultural development of Lviv region; Program for regional competition of local development projects in Lviv region for 2016-2020, Program for regional competition for local initiative projects in Lviv region for 2020-2025 and a number of others. In addition, a number of projects in the areas of vocational, pre-school and general secondary education are being implemented with the funds of the State Fund for Regional Development.

Lviv region is one of the educational and scientific centers of Ukraine, and Lviv is traditionally considered a “student” city. Every year, more than 100,000 students study in the city’s higher education institutions (which is more than 15% of the city’s population). At the same time, the analysis of the trends in the functioning of higher education in the region shows that the development policy and funding priorities of the educational sphere are determined at the national level, and the universities increase the level of their own autonomy, which corresponds to world practice. In 2020 there were 85 higher education institutions in Lviv region. Over the past twenty years, the number of students in institutions of the 1st-2nd level of accreditation (colleges, technical schools, schools) of Lviv region has decreased by almost 3.5 times. Instead, the number of students at 3-4 accreditation level institutions (academies, universities, institutes) has almost doubled. This is due to the expansion of opportunities for obtaining higher education in private educational institutions, an increase in the number of specialties in state institutions of higher education. However, the rapid increase in the number of graduates with higher education diplomas did not change the quality potential of the labour force, only increasing imbalances in the labour market both in the region and in the country as a whole. The result was the so-called “diploma inflation”. Unfortunately, the production of certified specialists by domestic higher education institutions far outstrips the creation of jobs in the region. Thus, according to the estimates of the Main Department of Statistics in Lviv region, as of the beginning of 2020, in the structure of the registered unemployed, people with a higher education predominated by education: 58% of the unemployed had a higher education, 31% had a vocational and technical education, and 11% had a general secondary education. At the same time, in terms of professional groups, the greatest demand of employers is observed for skilled workers (32%) and workers in maintenance, operation of equipment and machines (20%) and workers in trade and services (17%).

YURIY SHVED

Kyiv State Trade and Economics University

FINANCIAL AND INVESTMENT ARCHITECTONICS OF CAPITAL CONCENTRATION IN THE DIGITAL ECONOMY

Digital economics has several important features which change the way capital concentration works in the modern hi tech sector. A few examples of such features include:

1. Continuous technology development factors a need to invest in research and development and / or acquisition of rivaling businesses to stay competitive;
2. Low impact on variable and fixed costs from new users / customers’ acquisition stimulates expansion of user base and is one of the reasons for the high-tech companies being valued based on their projected rather than historical financial performance; and
3. Ability to utilize network effect which helps to enhance the impact of new users acquisition driven by multiple connections and transactions between them

As a result, the businesses operating in the high tech sector are actively involved in the capital concentration with unique financial and investment architectonics.

At its very top the leading strategic actors (e.g. Facebook / Meta - in social networks, Amazon - in online trade and cloud technologies, TSMC and Intel - in the production of semiconductors, etc.) dominate specific subsectors and control significant accumulated capital available for investment, as well as enjoy an easy access to additional financing or capital contributions when required. Eventually these companies tend to concentrate control over those advanced technologies which are important for their mainstream businesses growth or impose threats for such businesses.

At the second level, specialized investment funds (e.g. Sequoia Capital, Kleiner Perkins, Bessemer Venture Partners, etc.), also being able to access to additional financial resources for their investments under preferential terms, contribute into the consolidation and scaling of promising technologies at a relatively advanced stage, to make them attractive targets for the largest strategic players further on, and capitalize on the increased valuation of underlying technologies as soon as they reach their maturity.

Next, and relatively close to the bottom of this pyramid-like formation, business angels and venture capital investors focus on investments into early-stage developments to support their enhancement. The investment case here assumes creation of a portfolio of a large number of relatively low valued startups requiring financing. While the majority of them will never rise to the next level in their attractiveness for investors, a small number will succeed and generate healthy returns for the entire portfolio.

Lastly, numerous developers, typically young companies with bright ideas on how to realize the potential of digitalization, are at the bottom of this structure. Their financing is always complicated given the early stage of development, and while they contribute into capital concentration through horizontal mergers and acquisitions, their key role in this process is in forming the vast base of new ideas and products which at a later stage will naturally flow into the mainstream of capital concentration market dominated by a small number of technology giants who managed to grow from the same pool of tech start ups both thanks to their own technology potential and energetic mergers and acquisitions in the last two to three decades.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Артерчук Андрій Олександрович - аспірант, Національний університет «Львівська політехніка»

Ахновська Інна Олександрівна - канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Бабич Олександр Олександрович - аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки, Національний університет «Львівська політехніка»

Бала Ольга Іванівна - канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри ММП, Національний університет «Львівська політехніка»

Балабан Олеся Тарасівна – студентка кафедри ММП Національного університету «Львівська політехніка»

Баранюк Андрій Михайлович - аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки, Національного університету «Львівська політехніка»

Беляк Ілля Олександрович - помічник-консультант народного депутата України

Білик Володимир Миколайович - аспірант, кафедра маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка»

Богацька Наталія Миколаївна – к.е.н., доцент кафедри економіки та міжнародних відносин, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Болвох Яна Віталіївна - диспетчер факультету ТМСО, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Болгов Владислав Євгенович - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та конкурентної політики Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Бондарук Таїсія Григорівна - доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник відділу державних фінансів Державної установи «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України»

Босак Іван Миколайович – аспірант кафедри ТПЕ Національного університету «Львівська політехніка»

Бохан Аліна Василівна - доктор економічних наук, професор кафедри світової економіки, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Боянівська Мар'яна Михайлівна - студентка групи МО-22-1Л(М), Інституту інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури

Бринзей Богдан Сергійович - кандидат економічних наук, завідувач відділення фінансів та інформаційних технологій, Івано-Франківський фаховий коледж технологій та бізнесу

Бунак Олександр Васильович – аспірант кафедри ЕП, Національний університет “Львівська політехніка”

Бура Інна Анатоліївна- студент, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Бурлака Матвій Юрійович – студент- магістр КФ-21М Міжнародного університету фінансів

Вербицька Галина Любомирівна - канд. екон. наук, доцент, доцент Національний університет «Львівська політехніка», докторант кафедри АФМ

Верхоляк Іван Володимирович - аспірант кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка»

Гавриляк Анатолій Степанович - к.т.н., доцент, доцент кафедри ЕП, Національний університет «Львівська політехніка»

Гайдамаха Михайло Зіновійович - студент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

Гановський Василь Леонідович - аспірант, кафедри економічної теорії та конкурентної політики Державного торговельно-економічного університету

Гапак Каріна Віталіївна – студентка, Національний університет «Львівська політехніка»

Герасименко Анжеліка Григорівна - доктор екон. наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків Державного торговельно-економічного університету

Гнатюк Роман Ігорович - аспірант кафедри ММП Національного університету «Львівська політехніка»

Годиш Ярослав Олександрович - аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

Головчук Юлія Олександрівна - к.е.н., доцент кафедри маркетингу та реклами, Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ

Гривнак Богдан Любомирович - кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри суспільних наук, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Гринів Наталія Теодозіївна - к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка»

Гринькевич Ольга Степанівна - професор кафедри статистики, Львівський національний університет імені Івана Франка

Грищенко Олександра Олександрівна - студентка 2 курсу Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

Грущинська Наталія Миколаївна - доктор економічних наук, професор, заступник директора Навчально-наукового інституту неперервної освіти Національного авіаційного університету

Гуменюк Володимир Володимирович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму, рекреації та регіонального розвитку, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Данилович Тарас Богданович - канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри ЕПІ, Національний університет “Львівська політехніка”

Данилович-Кропивницька Марта Львівна – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Національний університет «Львівська політехніка».

Дзюбенко Анастасія Русланівна – студент, кафедра товарознавства, управління безпеністю та якістю, Державний торговельно-економічний університет

Дивак В.В - кандидат педагогічних наук, доцент Державний торговельно-економічний університет

Дідух Наталія Михайлівна - асистент кафедри ЕПІ Національний університет «Львівська політехніка»

Дмитрук Віталій Володимирович - аспірант кафедри менеджменту та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Дугінець Ганна Володимирівна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри світової економіки, Державний торговельно-економічний університет

Дяків Сергій Іванович - аспірант кафедри ЕПІ, Національний університет “Львівська політехніка”

Зайцева Мілєна Павлівна- студентка 1 курсу факультету міжнародної торгівлі та права Державного торговельно-економічного університету

Заставний Володимир Степанович - аспірант кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка»

Зотов Нікіта Миколайович - аспірант кафедри кримінального права і процесу Навчально-наукового інституту права, психології та інноваційної освіти Національного університету «Львівська політехніка»

Іваницька Наталія Богданівна - старший викладач кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

Іваницька Олена Миколаївна - студентка 4 курсу Медичного факультету №1, Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького

Іванов Андрій Миколайович - к.е.н., доцент, професор кафедри «Підприємництво та туризм», Одеський національний морський університет

Іванюк Ксенія Дмитрівна - студентка, Національний університет «Львівська політехніка»

Гличок Богдан Іванович – к.е.н, доц., доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

Кавун-Мошковська Ольга Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент, кафедра торговельного підприємництва та логістики, Державний торговельно-економічний університет

Калініна Дарія Олександрівна - студентка, Національний університет «Львівська Політехніка»

Канцір Володимир Степанович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права і процесу Навчально-наукового інституту права, психології та інноваційної освіти Національного університету «Львівська політехніка»

Канцір Ірина Анатоліївна – к.е.н., доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

Карапінка Марта Олегівна - фахівець I категорії дирекції ІАДУ НУ “Львівська політехніка”

Кириленко Лариса Віталіївна - провідний інженер відділу дослідження проблем стандартизації та метрології в науці Технічний центр Національної академії наук України

Кілієвич Олександр Іванович - доцент Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича, НаУКМА

Ковальова Аліна Ігорівна - здобувач вищої освіти 3 курсу Навчально-наукового інституту права та підготовки фахівців для підрозділів Національної поліції Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

Козік Лілія Олександрівна - Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Колодка Тетяна Ігорівна - магістрантка 2 року навчання Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

Колоша Василина Василівна – к.е.н., доцент, кафедра економічної теорії макро- і мікроекономіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Комаринець Софія Орестівна - канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

Красняк Олена Петрівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та міжнародних відносин, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Кропивницька Софія Анатоліївна - студентка, Національний університет «Львівська Політехніка»

Кузьмак Олег Іванович- д.е.н., професор, кафедра маркетингу, Луцький національний технічний університет

Кузьо Наталія Євгенівна - старший викладач кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка»

Ладиченко Катерина Іллівна - канд економ наук., доцент кафедри світової економіки Державного торговельно-економічного університету

Лакіза Вікторія Володимирівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»

Лебедева Лариса - канд. екон. наук, доцент, кафедра економічної теорії та конкурентної політики Державного торговельно-економічного університету

Леськів Ірина Любомирівна - студентка спеціальності Маркетинг 3-й курс кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка»

Ліллемяе Олена Едуардівна - кандидат юридичних наук, керівник відділу організаційного забезпечення пленарних засідань Верховної Ради України, засідань Погоджувальної ради управління організаційного та аналітичного забезпечення пленарних засідань Верховної Ради України Головного організаційного управління Апарату Верховної Ради України науковий співробітник ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України» (м. Київ)

Мазаракі Наталія Анатоліївна - д.ю.н., проф., завідувач кафедри міжнародного, цивільного та комерційного права, Державний торговельно-економічний університет

Малинич Ростислав Сергійович - аспірант, Львівський національний університет імені Івана Франка

Маломуж Микола Григорович - професор кафедри кримінального права, процесу та криміналістики Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ

Мамчин Мирослава Михайлівна — кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу і логістики, Інституту економіки і менеджменту, Національного університету «Львівська політехніка»

Матвіїшин Євген Григорович - д.е.н. доцент, професор кафедри РМР ІАДУ Національного університету «Львівська політехніка».

Маца Андрій Михайлович - студент групи МО-22-1Л(М), Інституту інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури

Машталір Софія Геннадіївна - студентка кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

Мельник Ігор Романович- студент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

Мельниченко Олександр Іванович - начальник правового управління Державної установи Ukraineinvest; заступник Голови АМКУ у 1993-2010 роках, заслужений юрист України

Мисак Юрій Ігорович - аспірант, кафедра менеджменту персоналу та адміністрування, Національний Університет «Львівська Політехніка»

Михайлик Ольга Михайлівна - кандидат економічних наук, доцент, Міжнародний університет фінансів

Михальчишин Наталія Лук'янівна - к.е.н., доц. доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

Мікула Олег Андрійович - студент гр. ЕКЕБ – 11, Національний університет «Львівська політехніка»

Москаленко Вікторія Олександрівна – студентка Вінницького Державного Торговельно Економічного Інституту

Музиченко-Козловська Оксана Володимирівна – к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет "Львівська політехніка"

Надольна Оксана Сергіївна - студент Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ

Никифоров Анатолій Євгенович - д.е.н., професор кафедри національної економіки та публічного управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Ніколаєць Катерина Миколаївна - доктор історичних наук, професор, професор кафедри економічної теорії та конкурентної політики Державного торговельно-економічного університету

Новак Олена Володимирівна - канд. екон. наук, доцент кафедри світової економіки Державного торговельно-економічного університету

Костюк Ольга Святославівна — кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу і логістики, Інституту економіки і менеджменту, Національного університету «Львівська політехніка».

Павлюк Тетяна Іванівна - кандидат економічних наук, доцент , доцент кафедри економіки та міжнародних відносин ВТЕІ ДТЕУ, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Паламаренко Денис Ігорович - студент 2 курсу ОКР Магістр, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Паньків Ігор Васильович - аспірант кафедри ЕПІ, Національний університет “Львівська політехніка”

Паньків Юрій Васильович - аспірант кафедри економки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка»

Паук Олександр Романович - аспірант кафедри ЕПІ, Національний університет «Львівська політехніка»

Петровський Петро Михайлович - доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та публічної служби Національний університет «Львівська політехніка»

Поплавська Жанна Василівна – доктор екон. наук, проф., завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка».

Прийма Петро Богданович - аспірант каф. М Л., Національний університет «Львівська політехніка»

Прощаликіна Аліна Миколаївна - к.е.н., доцент, завідувачка кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

Пушак Галина Іванівна - к.е.н., доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

Пушак Святослав Ярославович - студент, Національний університет «Львівська Політехніка»

Рибак Маркіян Богданович - аспірант, Національний університет «Львівська Політехніка»

Рисін Марія Віталіївна – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

Романишин Ольга Юріївна - студентка групи МО-22-1Л(М), Інституту інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури

Ромашенко Катерина Миколаївна - кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького, гостьовий науковий співробітник, факультет соціології, Білефельдський університет (Німеччина).

Ромашенко Тарас Ігорович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького, гостьовий професор, факультет соціології, Білефельдський університет (Німеччина).

Руденко Ігор Володимирович -аспірант, кафедра економічної теорії та конкурентної політики, Державного торговельно-економічного університету

Садова Уляна Ярославівна - д.е.н., професор, професор кафедри ТПЕ Національний університет «Львівська політехніка»

Саковець Іванна Сергіївна – студентка Державного торговельно-економічного університету

Сахнюк Ірина Олексіївна - завідувач відділу дослідження проблем стандартизації та метрології в науці Технічний центр Національної академії наук України

Сбехат Фаді Німер - студент 1-го курсу магістратури, кафедра Менеджменту, Державний торговельно-економічний університет

Сенів Лідія Анатоліївна - канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

Сенів Христина Ростиславівна – студентка, Львівський національний університет імені Івана Франка

Скорик Галина Іванівна - канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

Сліпецький Орест Євгенович - аспірант, Національний університет водного господарства та природокористування

Слюсар Каріна Ігорівна - магістрантка 2 року навчання Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

Сорокіна Альона Олександрівна – аспірантка кафедри економічної теорії та конкурентної політики, Державний торговельно-економічний університет

Степура Тетяна Михайлівна - д.е.н., професор, професор кафедри теоретичної та прикладної економіки, Національний університет «Львівська політехніка»

Сух Ярослав Ігорович - аспірант, Національний університет «Львівська Політехніка»

Тагієв Євген Анатолієвич - аспірант, кафедра маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка»

Тітова Галина Михайлівна - інженер 1 категорії відділу досліджень проблем стандартизації та метрології в науці Технічний центр Національної академії наук України

Ткачик Юрій Михайлович - аспірант, Національний університет «Львівська Політехніка»

Трещов Мирослав Миколайович - доктор державних наук, професор, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

Уманців Юрій Миколайович - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії та конкурентної політики Державного торговельно-економічного університету

Федосеєва Ірина Костянтинівна - інженер відділу проблем стандартизації та метрології в науці Технічний центр Національної академії наук України

Федунь Роман Андрійович - аспірант, Національний університет «Львівська Політехніка»

Філюк Галина Михайлівна - д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Філатова Любов Сергіївна – к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницького національного технічного університету.

Халецька Аліна Анатоліївна - д.н.з держ.упр., професор, Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича

Хльоупек Денис Сергійович - студент 3 курсу спеціальності «Комп'ютерні науки», Івано-Франківський фаховий коледж технологій та бізнесу

Хмара Олена- викладач економічних дисциплін ВСП « Автотранспортний фаховий коледж КНУ»

Хрустальова Вікторія Вікторівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та конкурентної політики Державного торговельно-економічного університету

Циркін Андрій Сергійович - аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету “Львівська політехніка”

Червякова Катерина Денисівна - студентка 2 курсу Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

Чернишев Антон Олександрович - аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету “Львівська політехніка”

Чорна Аліна Геннадіївна - старший викладач кафедри кримінального права та кримінології Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

Шаповалова Адріана Анатоліївна – студентка III курсу, група МР-32д, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Шевченко Даниїла Андріївна - здобувачка 3 курсу 1 групи ОП "Міжнародна економіка" Державний торговельно-економічний університет

Шевчун Марина Борисівна - к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет

Шеффер Марія Вікторівна - студентка ЕБ-11, ІНЕМ, Національний університет «Львівська політехніка»

Школик Тарас Ігорович - аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету “Львівська політехніка”

Шкуропадська Діана Борисівна - доктор філософії, кафедра економічної теорії та конкурентної політики Державного торговельно-економічного університету

Штундер Ірина Олександрівна - доктор економічних наук, доцент, Професор кафедри економічної теорії та конкурентної політики Державного торговельно-економічного університету

Щербакова Таміла Анатоліївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та конкурентної політики Державного торговельно-економічного університету

Ямщиков Ігор Ігорович - аспірант, кафедра МПА, Національний університет «Львівська політехніка»

Ясько Юлія Іванівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та конкурентної політики ДТЕУ

Abhishek Pandey - Assistant Professor Manipal University Jaipur, India

Alexandr Svetlicinii - Associate Professor University of Macau, Faculty of Law, Department of Global Legal Studies, China

Ida Skubis - PhD Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management, Poland

Karolina Szymaniec-Mlicka - Ph.D, University of Economics in Katowice, Poland

Toczyńska Joanna Wołodymyriwna - Doktor (к.е.н.), Adiunkt, Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Poland

Yuriy Shved - PhD student, Director, MNP Corporate Finance

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції
«Проблеми формування та реалізації конкурентної політики»
(23-24 листопада 2023 р., м.Львів)**

Укладач: Наталія Іваницька

Відповідальний за випуск: Жанна Поплавська

Технічний редактор