



**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

**«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ
ЮРИДИЧНОЇ НАУКИ І ПРАКТИКИ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**

**Матеріали доповідей
Круглого столу до дня спеціаліста-правника
(м. Львів, 8 жовтня 2025 р.)**

Львів 2025

*Рекомендовано Вченою радою Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
(протокол № 03/25/26 від 30 жовтня 2025 р.)*

УДК 340
А 43

Актуальні питання юридичної науки і практики в умовах воєнного стану : матеріали доповідей Круглого столу до дня спеціаліста-правника (м. Львів, 8 жовтня 2025 р.). Львів : Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2025. Ч. 2. Актуальні проблеми трансформації інструментів права та менеджменту в умовах воєнних викликів. С. 64-104.

Збірник містить тези доповідей, які були оприлюднені на засіданні Круглого столу до дня спеціаліста-правника «Актуальні питання юридичної науки і практики в умовах воєнного стану», який відбувся 8 жовтня 2025 р. у Львівському інституті Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом».

Збірник розрахований на наукових, науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів, наукових установ, студентів, аспірантів, практичних працівників.

Відповідальний за випуск:

директор Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП» Лелик Л. І.

УДК 340
А 43

Повну відповідальність за зміст поданого матеріалу несуть автори

© Львівський інститут
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2025

***Шановні гості, дорогі співробітники, учасники
Круглого столу до дня спеціаліста-правника !***

Раді вітати Вас на засіданні Круглого столу до дня спеціаліста-правника «Актуальні питання юридичної науки і практики в умовах воєнного стану» у Львівському інституті Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом». Від імені адміністрації Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП» я сердечно вітаю всіх учасників. Складаю подяку всім тим, хто своєю активною працею долучився до того, щоб цей науковий захід відбувся на високому науковому й організаційному рівнях.

Вже стало доброю традицією проведення Наукового семінару в стінах нашого Інституту. Всі наші зусилля направлені на плекання науково обдарованої молоді, адже саме вона є тією рушійною силою, яка може вивести розвиток держави на якісно новий рівень, і у правовому, соціально-економічному, науковому, культурному, освітньому напрямку. Нам приємно, що до даного наукового заходу щороку долучаються фахівці в галузі юриспруденції, педагоги, представники наукової еліти. Уся наша команда – колектив Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП» переконані, що інтелект – найцінніший скарб нашої держави.

Недоліки та прогалини чинного законодавства вимагають термінового вирішення, а результати наших наукових досліджень в юридичній науці можуть слугувати надійним ґрунтом для ефективних реформ у цій сфері. Наука розвивається та потребує подальшого обговорення проблем та фундаментальних питань права, історико-теоретичних та філософських проблем юридичної науки, проблем та

перспектив розвитку галузей права в Україні, питань удосконалення законодавства, перспектив правових реформ, становлення та розвитку основних державних інститутів, економічних перспектив розвитку суспільства в умовах формування ринкових відносин та становлення правової держави, філософсько-правових та психологічних проблем реалізації правових норм в умовах сьогодення. Сподіваємось, що в процесі роботи Наукового семінару знайдуть своє вирішення актуальні на даний час проблеми юридичної науки.

Бажаю нам плідної праці та інтелектуального задоволення, радості від зустрічі з однодумцями, наукових звершень.

**Директор Львівського інституту
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
кандидат економічних наук, доцент,
професор МКА Любов ЛЕЛИК**

Анотація

Круглий стіл на тему «Актуальні питання юридичної науки і практики в умовах воєнного стану» присвячений комплексному теоретико-прикладному аналізу трансформацій, що охоплюють правову та соціально-економічну системи України в умовах збройної агресії. Захід об'єднав представників юридичної спільноти, науковців у сфері управління та економіки, а також практиків державного сектору з метою розробки цілісного підходу до подолання викликів, зумовлених дією правового режиму воєнного стану. Наукова дискусія вийшла за межі суто правознавчого дискурсу, охопивши міждисциплінарні аспекти стійкості держави та бізнесу.

У межах заходу було ґрунтовно проаналізовано розвиток галузей національного права крізь призму забезпечення національної безпеки та захисту прав людини. Водночас особливу увагу приділено економіко-управлінській проблематиці, зокрема питанням управління людським капіталом в умовах інноваційної економіки та впровадженню мотиваційних методів персоналу в контексті цілей сталого розвитку. Такий інтегрований підхід дозволив дослідити взаємозв'язок між правовим регулюванням трудових відносин та ефективністю використання кадрового потенціалу в кризовий період.

Значну частину обговорення було присвячено стратегічному менеджменту та соціальній відповідальності суб'єктів господарювання. Досліджено механізми управління ризиками реструктуризації підприємств, теоретично обґрунтовано кореляцію між якістю продукції та конкурентоспроможністю бізнесу в умовах воєнних загроз. Окремим вектором наукового пошуку став аналіз соціальної відповідальності українського підприємництва як фундаментального чинника соціально-економічної стабільності.

Додаткової наукової ваги заходу додало вивчення процесів цифровізації, зокрема перспектив та викликів застосування штучного інтелекту в управлінській та юридичній практиці. За результатами роботи сформульовано науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення законодавства та оптимізації управлінських процесів. Матеріали Круглого столу спрямовані на підвищення ефективності правового та економічного забезпечення захисту держави, сприяння відновленню правопорядку та підтримку життєздатності національного бізнес-середовища.

ЗМІСТ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ ПРАВА ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Оліховська М. В., Плазова Я. В., Пукало А. Р.

Мотиваційні методи управління персоналу в контексті цілей сталого розвитку бізнесу України..... 64

Оліховський В. Я., Мачічка Я. О., Федак М. Ф. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки 71

Стефанишин О. Б., Осідач Т. В., Кут О. В.

Управління ризиками реструктуризації підприємств в умовах кризи..... 76

Стефанишин О. Б., Ривко Г. І., Шлеян Я. Л., Побережний Р. В.

Соціальна відповідальність українського бізнесу в умовах війни..... 83

Томашівський М. О., Мачічка Я. О., Мельник Д. І. Штучний інтелект в

управлінській та юридичній практиці: перспективи та виклики..... 88

Томашівський О. З., Рис. В. В., Іванчук В. В.

Стан бізнесу в Україні в умовах війни..... 93

Цар Я. С., Магас Н. В. Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку якості

продукції та конкурентоспроможності підприємства..... 98

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ ПРАВА ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Оліховська М. В.

*к.е.н., доцент, завідувач кафедри
менеджменту, економіки та туризму
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Плазова Я. В.

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Менеджмент
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Пукало А. Р.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Менеджмент
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Мотиваційні методи управління персоналу в контексті цілей сталого розвитку бізнесу України

Відомо, що організація робочих процесів на підприємстві відбувається на основі ряду документів таких, як статут підприємства, положення про діяльність того чи іншого підрозділу та правил внутрішнього трудового розпорядку.

Основними документами, що визначають внутрішній розпорядок є «Правила внутрішнього трудового розпорядку» та Положення про проектну команду. Будь-які рішення стосовно прийому, звільнення чи преміювання працівника фіксуються письмовим наказом або розпорядженням директора. Робочий графік подається в додатках до даних Правил. Нарахування заробітної плати на підприємстві здійснюється відповідно до

затвердженого штатного розпису. Усі трудові відносини в даній організації регулюються індивідуальними трудовими договорами.

До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління персоналом в кожній організації належать такі:

- делегування повноважень і завдань, тобто передавання співробітникам не тільки виконання чітко сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а отже разом з самостійністю і додатковою відповідальністю;

- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими під час коротких рішень. Це дозволяє не тільки налагодити інформаційний потік між керівництвом та персоналом, а й створює атмосферу довіри у колективі. Відбувається не тільки узгодження дій та рішень працівників та керівника, а й підвищення мотивації підлеглих через залучення їх до вирішення управлінських завдань;

- критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської праці;

- службовий нагляд і контроль за результатами праці;

- інформація та комунікація, тобто кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації. Окрім того, обізнаність працівника є одним з факторів його вмотивованості в своїй праці;

- директиви та вказівки. Перші стосуються основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх та приписують як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємства [2-3].

Ефективна діяльність організації неможлива без забезпечення умов для високої результативності працюючих у ній менеджерів. Безглуздо очікувати на стабільний успіх організації, якщо половина чи навіть більше прийнятих у ній управлінських рішень є нереалізованими, а справжні причини цього не вивчаються і, більше того, не усуваються.

Тому підприємству необхідно подбати також і про створення високоефективної команди менеджерів та забезпечити їм можливості для розвитку своїх професійних якостей. При цьому процес професійного розвитку керівників може відбуватися «за нагодою» – залежно від появи нових нестандартних завдань і проблем, або ж плануватися заздалегідь у вигляді навчання на курсах підвищення кваліфікації, тренінгах тощо.

Оптимальним і найефективнішим є варіант, коли здобуття менеджером теоретичних знань і навиків у процесі навчання випереджатиме або хоча б співпадатиме в часі з виникненням відповідних нових завдань та проблем у процесі роботи.

Хчемо наголосити, що саме система мотивації менеджерів у структурних одиницях бізнесу базується на основних показниках господарської діяльності підприємства і складається з таких елементів:

- матеріальна мотивація;
- нематеріальна мотивація;
- персональна відповідальність і контроль.

А саме підсистема матеріальної мотивації включає стимули, направлені на задоволення матеріальних потреб, тобто:

– оптимізовані базові оклади; Переважно заробітна плата менеджерам інноваційної діяльності, як і іншим групам працівників нараховується згідно встановленого штатного розпису.

– премії і матеріальні заохочення співробітників. Додатково працівникам, залученим до інноваційної діяльності також нараховують премії за досягнення позитивних результатів діяльності (вчасність виконання поставлених завдань, приріст очікуваного прибутку, економія часу і ресурсів тощо), враховуючи особистий внесок кожного працівника.

– наявність соціального пакету. У плані соціального забезпечення співробітникам надається ряд пільг і програм, а саме: сучасні офісні приміщення і оснащені робочі місця; оплачувана щорічна відпустка і інші види

відпусток, передбачені законодавством України; 80% покриття витрат на харчування співробітників; покриття витрат на мобільний зв'язок відповідно до функціональних обов'язків і посадового рівня співробітника; цілодобовий доступ до Інтернету і інших корпоративних ресурсів.

Реалізація заходів щодо формування мотиваційного забезпечення ефективної зайнятості та підвищення добробуту населення Львівської області (за сценарієм сталого розвитку) дозволить до 2030 року:

- скоротити рівень безробіття;
- стабілізувати сферу зайнятості у легальному секторі економіки;
- оптимізувати структуру зайнятості у напрямі зростання питомої ваги зайнятих у сфері послуг;
- покращити соціальний захист зайнятого населення та безробітних шляхом розширення масштабів виконання відповідних соціальних програм та проведення заходів активної соціальної політики на регіональному ринку праці [4].

В Україні проводиться активна робота щодо реалізації цілей сталого розвитку (ЦСР) з урахуванням національної специфіки, про що свідчить зміст Національної «Цілі Сталого Розвитку: Україна». У ній розроблено національну систему ЦСР (86 завдань національного розвитку та 172 показники для їх моніторингу), що має забезпечити міцну основу для подальшого планування розвитку України та моніторингу стану досягнення ЦСР.

У рамках виконання ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» наводяться завдання та індикатори, що стосуються:

- забезпечення стійкого зростання ВВП на основі модернізації виробництва, розвитку інновацій, підвищення експортного потенціалу, виводу на зовнішні ринки продукції з високою часткою доданої вартості (завдання 8.1);

- підвищення ефективності виробництва на засадах сталого розвитку та розвитку високотехнологічних конкурентних виробництв (завдання 8.2);
- підвищення рівня зайнятості населення (завдання 8.3);
- скорочення частки молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок (завдання 8.4);
- сприяння забезпеченню надійних та безпечних умов праці для всіх працюючих, зокрема шляхом застосування інноваційних технологій у сфері охорони праці та промислової безпеки (завдання 8.5);
- створення інституційних та фінансових можливостей для самореалізації потенціалу економічно активної частини населення та розвитку креативної економіки (завдання 8.6) [8, 10].

В умовах складної ситуації, що стосується всіх сфер суспільних та соціально-економічних відносин, зміст Цілей сталого розвитку ООН має стати надійним дороговказом для подолання негативних тенденцій та розвитку, і в цьому аспекті важливе значення має відводитися забезпеченню гідної праці та безпечних умов праці для мільйонів працівників.

Тому, робимо висновок, що розробка ефективної системи мотивації – це не одноразовий процес, а поетапна робота, що вимагає регулярного моніторингу та адаптації.

Ось кілька рекомендацій для впровадження системи мотивації:

- Аналіз поточної ситуації. Потрібно оцінити, які підходи до мотивації вже застосовуються у вашій компанії. Які з них ефективні, а які потребують доопрацювання.
- Визначення цілей. Необхідно затвердити чіткі цілі. Наприклад, підвищення або зниження плинності кадрів.
- Розробка системи мотивації. Необхідно створити систему, яка включатиме як матеріальні, так і нематеріальні стимули, та відповідатиме корпоративній культурі вашої компанії.

– Інформування співробітників. Пояснити співробітникам, які зміни в системі мотивації очікуються і як це вплине на їхню роботу.

– Регулярний моніторинг та коригування. Систему мотивації слід регулярно переглядати, збираючи зворотний зв'язок від співробітників та відстежуючи ключові показники ефективності [3, 6-7].

Отже, вважаємо, що ефективна система мотивації персоналу – це ключовий елемент, який може значно підвищити результативність роботи вашої компанії. Важливо пам'ятати, що мотивація – це не тільки матеріальні бонуси, а й визнання заслуг, можливість професійного зростання та створення комфортного робочого середовища. Балансуючи між цими елементами та постійно вдосконалюючи свою систему мотивації персоналу, можна досягти цілей сталого зростання бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Загальна декларація прав людини. Прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015

2. Костецька І. І., Оліховська М. В., Оліховський В. Я. Бізнес-планування у системі менеджменту : навч. посіб. Дрогобич : Посвіт, 2019. 272 с.

3. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2025. 592 с. Серія : Управління організацією.

4. Менеджмент для магістрів : підручник у 2 т. / за заг. ред. Балацького О. Ф., Теліженка О. М. Суми : Університетська книга, 2025. Т. 1. 662 с.

5. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042

6. Оліховська М. В., Лелик Л. І., Оліховський В. Я. Менеджмент організацій : навч. посіб. Львів : ТЗОВ «ЛІГА-ПРЕС», 2018. 372 с.

7. Оліховська М. В., Лелик Л. І., Оліховський В. Я. Основи підприємницької діяльності : практикум. Дрогобич : Посвіт, 2020. 120 с.

8. Статут Організації Об'єднаних Націй. URL : http://www.un.org.ua/images/UN_Charter_Ukrainian.pdf

9. Сучасний бізнес-менеджмент : термінологічний словник-довідник / уклад. : У. Іванюк, М. Оліховська, Є. Парфенюк, Ю. Шушкова ; Львів. ін-т ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2025. Вид. 2-ге доповн. Суми : Університетська книга, 2025. 180 с.

10. Цілі розвитку тисячоліття. Україна: 2000-2015 : національна доповідь. Київ, 2015. 124 с. URL : http://un.org.ua/images/stories/docs/2015_MDGs_Ukraine_Report_ukr.pdf

Оліховський В. Я.

*к.е.н., доцент кафедри
менеджменту, економіки та туризму
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Мачічка Я. О.

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Менеджмент
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Федак М. Ф.

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Менеджмент
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки

Дослідження багатьох вчених і практиків свідчать про проблеми в управлінні людським капіталом. Зокрема, І. Петрова [1] вказує на такі особливості діяльності вітчизняних служб управління персоналом:

- персональна робота не порівнюється зі стратегічними цілями управління підприємством;
- керівники підприємств не усвідомлюють, що людський капітал є найвищою цінністю, тому вони неохоче вкладають кошти в програми розвитку персоналу;
- професійно-кваліфікаційна та демографічна структура спеціалістів з персоналу є недосконалою. Лише третина з них мають вищу освіту і ще менше мають вищу освіту за спеціальністю [7].

Більшість із цих спеціалістів увійшли або вступають у пенсійний вік, що свідчить про повільне відновлення та недостатній приплив молодих працівників у ці підрозділи, недостатня кількість управлінців. У промислових організаціях управлінський кадровий склад становить в середньому 0,3% від загальної чисельності працівників, у будівельних організаціях – 0,5%.

У багатьох організаціях, де чисельність працівників перевищує 1000 осіб, у кадровій службі працюють лише 1-2 керівники. Серед них: стратегічне планування кадрів, комплексна оцінка діяльності, управління якістю, формування компенсаційних пакетів, формування команди, розвиток організаційної культури [6].

На основі порівняльного аналізу параметрів інноваційної діяльності та традиційного підходу до управління людським капіталом можна визначити специфіку інноваційного управління людським капіталом в організації. Ця специфіка полягає у розвитку напрямів формування, розвитку та використання якісного людського капіталу, мотивації та стимулюванні інноваційної поведінки персоналу у створенні сприятливого інноваційного клімату для повноцінного професійного, інтелектуального та творчого впливу працівників на інноваційний процес.

Підхід до управління людським капіталом базується на постійному вдосконаленні та пошуку нових методів управління, створенні умов для розвитку інтелектуальних здібностей персоналу, впровадженні управлінських прийомів, дослідженні нових форм комунікації із зовнішнім. і внутрішнім середовищем.

Серед основних вимог до людського капіталу в умовах інноваційної економіки можна виділити наступні:

- адаптивність до постійних змін науковотехнічної сфери, економічної системи;
- здатність та бажання підвищувати професійний рівень, пере-кваліфіковуватись та продовжувати навчання;
- система стимулювання підвищення професійного рівня;
- креативність та підприємливість;
- наявність стимулювання інноваційної діяльності [2].

Система управління людським капіталом є невід'ємною частиною всієї системи управління підприємством. Метою цієї системи є своєчасне

забезпечення інноваційних процесів для персоналу, оволодіння необхідними навичками, знаннями.

Саме людський капітал забезпечує реалізацію інноваційного процесу, тому система управління людським капіталом має бути включена в інноваційний цикл компанії. Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом підприємства в інноваційних умовах слід розглядати як підсистему підприємства, що розвивається [3].

Для коригування ціннісних принципів і ресурсних компонентів обов'язково запроваджується зворотний зв'язок, який робить цей механізм більш адаптивним до мінливого економічного середовища.

Таким чином, організаційно-економічні заходи щодо сприяння управлінню людським капіталом інноваційного підприємства включають такі складові:

1) удосконалення процесу найму працівників, тобто найму працівників з креативним мисленням та досвідом участі в інноваційних проектах із застосуванням хедханту, скринінгу, рекрутингу тощо.

2) застосування сучасних методів адаптації персоналу;

3) управління розвитком персоналу з використанням інноваційних підходів (коучинг, самонавчання, навчання, тематичні дослідження, електронне навчання тощо);

4) атестація та оцінка персоналу (фокусування за результатами роботи або можливостями співробітників);

5) розвиток мотивації з урахуванням інноваційних підходів з використанням матеріального і нематеріального стимулювання.

Для підвищення ефективності та досягнення економічної вигоди необхідно впроваджувати інноваційно-мотиваційні стратегії з використанням таких інструментів: індивідуальний (оклади, надбавки, премії, підвищення по службі), груповий (коригувальні коефіцієнти для дослідницьких

груп), матеріальні безготівкові (трудові та соціальні виплати), моральні (нагороди, сертифікати, повага колег, кар'єрне просування);

6) підвищення інноваційної активності та формування інноваційної культури персоналу, спрямованої на розвиток внутрішнього підприємства, формування ефективного механізму генерування ідей та їх накопичення, розвиток інноваційних комунікацій;

7) оптимізація інвестицій у людський капітал;

8) застосування заходів щодо створення та підтримки лояльності персоналу [4].

Таким чином, дослідження дозволило побудувати організаційно-економічний механізм управління людським капіталом інноваційного підприємства. Перспективами подальших досліджень у цій галузі є побудова ефективного організаційно-економічного механізму для підприємств різної галузевої спрямованості.

Існують різні типи людського капіталу, включаючи технічні навички, навички спілкування, інтелектуальний капітал, інституційні знання та організаційний капітал.

1. Технічні навички: цей тип людського капіталу включає конкретні здібності або знання, пов'язані з певною роботою чи галуззю.

2. Soft Skills: Soft Skills – це міжособистісні здібності, які дозволяють людям ефективно спілкуватися та працювати разом. Soft Skills включають лідерство, спілкування, вирішення проблем і командну роботу.

3. Інтелектуальний капітал: знання та досвід які людина приносить на роботу чи в галузь. Він охоплює як формальну освіту, так і практичний досвід.

4. Інституційні знання: тип людського капіталу відноситься до конкретних знань, які людина має про певну організацію, включаючи її культуру, історію, політику та процедури. Ці знання часто здобуваються завдяки багаторічному досвіду роботи в організації.

5. Організаційний капітал: тип людського капіталу включає системи, процеси та структури, які дозволяють організації ефективно функціонувати (включають технологічну інфраструктуру компанії, системи управління та протоколи зв'язку).

Список використаних джерел:

1. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : підручник. Київ : Київський національний економічний університет, 2013. 466 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація роботи кадрової служби підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2011. 304 с.
3. Прохоровська С. А. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль : Економічна думка, 2018. С. 86-90.
4. Оліховська М. В., Лелик Л. І., Оліховський В. Я. Менеджмент організацій : навч. посіб. Львів : ТЗОВ «ЛІГА-ПРЕС», 2018. 372 с.
5. Оліховська М. В., Лелик Л. І., Оліховський В. Я. Основи підприємницької діяльності : практикум. Дрогобич : Посвіт, 2020. 120 с.
6. Сучасний бізнес-менеджмент : термінологічний словник-довідник / уклад. : У. Іванюк, М. Оліховська, Є. Парфенюк, Ю. Шушкова ; Львів. ін-т ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2025. Вид. 2-ге доповн. Суми : Університетська книга, 2025. 180 с.

Стефанишин О. Б.
*к.е.н., доцент кафедри
менеджменту, економіки та туризму
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Осідач Т. В.
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Кут О. В.
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Менеджмент
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Управління ризиками реструктуризації підприємств в умовах кризи

Сучасні умови функціонування економіки характеризуються нестабільністю, невизначеністю та зростанням ризиків у господарській діяльності будь-якого підприємства. В умовах ринкової економіки ризики закладені вже на етапі формування підприємницьких рішень, тому процес реструктуризації, як і будь-яка управлінська діяльність, має ризиковий характер. На це впливають не лише зовнішні фактори середовища: економічна динаміка, конкуренція, зміни у фінансових ринках, але й внутрішні чинники: управлінські рішення, кадрова політика, організаційна структура та корпоративна культура.

Реструктуризація підприємства, особливо у кризових обставинах, супроводжується різноманітними ризиками, що відрізняються за джерелами виникнення, імовірністю настання, масштабами можливих втрат і наслідків. Це зумовлює необхідність створення ефективної системи управління ризиками реструктуризації як складової частини антикризового менеджменту. Така система повинна бути інтегрованою у загальну стратегію підприємства, його бізнес-плани та управлінські процеси.

Ідеться про інтегрований ризик-менеджмент – систему, здатну виявляти, аналізувати та координовано управляти повним спектром ризиків діяльності підприємства.

«Вагомий внесок у розробку питань, пов'язаних з управлінням ризиками підприємств, зробили українські та зарубіжні вчені, зокрема В. Вітлінський, П. Грабовий, О. Устенко, О. Ястремський та ін. Питання щодо логіки та послідовності основних етапів програми управління ризиками досліджували у своїх працях В. Лук'янова, А. Старостіна, В. Кравченко, А. Суворов, Г. Чернова, J. Miccolis, S. Shah та ін.» [1].

«Проблема реструктуризації підприємств є об'єктом наукового і практичного дослідження вітчизняних і зарубіжних учених у сферах менеджменту, антикризового управління, фінансового менеджменту. Дослідженню цієї проблеми приділяють увагу такі вчені, як Л. Лігоненко, А. Поддєрьогін, Р. Фатхудінов, Т. Александренко, Л. Бєлих, М. Федотова, О. Руда, Е. Коротков, Л. Лігоненко, С. Покропивний, В. Крижановський, Г. Осовська та інші. Незважаючи на значну кількість досліджень, теоретичні аспекти реструктуризації розкрито не повною мірою, а саме виокремлення, врахування та дослідження ризиків, що виникають у процесі реструктуризації» [2].

Система управління ризиками – це бізнес-процес, спрямований на досягнення балансу між прибутковістю діяльності та мінімізацією можливих втрат. Вона охоплює послідовність дій, які забезпечують виявлення ризиків, їх оцінку, моніторинг та реагування. Управління ризиками – це не разова дія, а постійний процес, який має бути частиною стратегічного планування, інвестиційної політики, кадрового менеджменту та фінансового контролю. Особливо важливим є поєднання ризик-менеджменту із системою корпоративного управління, адже рішення вищого керівництва без урахування ризиків можуть призвести до стратегічних помилок.

«Виділяються такі основні ризики під час проведення реструктуризації:

1. Неправильний вибір виду реструктуризації. Вибір методів реструктуризації визначається залежно від стратегій, мети та стану компанії.

2. Ризик передчасної оцінки результатів реструктуризації. На практиці визначити, де починаються реальні результати структурних змін, дуже складно. Часто негативні короткострокові наслідки реструктуризації менеджмент компанії приймає за її підсумки.

3. Ризик недостатньої кваліфікації представників органів управління компанії. Цей ризик можна мінімізувати двома способами: шляхом звільнення менеджменту компанії і залучення нової команди управлінців або за рахунок проведення спеціалізованих семінарів і тренінгів для роз'яснення керівництву цілей і основних напрямів реструктуризації. У будь-якому разі, щоб виявити і управляти цим ризиком, необхідне залучення професійних фахівців.

4. Ризик неправильної оцінки необхідних для реструктуризації ресурсів. Традиційно компанії недооцінюють складність реструктуризації.

5. Ризик низької мотивації осіб, які беруть участь у процесі реструктуризації. Цей ризик має на увазі не тільки різний ступінь зацікавленості співробітників компанії у структурних змінах. Він включає і конфлікт інтересів, який може виникнути між менеджментом і власниками компанії в процесі реструктуризації і негативно вплинути на їх мотивацію протягом проєкту.

6. Ризик появи негативних соціальних наслідків. Виникнення негативних соціальних наслідків у процесі проведення реструктуризації – нормальна практика, яка діє в країнах із ринковою економікою. Вона проявляється в масових скороченнях персоналу з діючих виробництв.

7. Помилкова оцінка наявних ресурсів.

8. Відсутність конкретних і чітко поставлених завдань реструктуризації.

9. Передчасне припинення процедури реструктуризації. Як правило, це відбувається, якщо керівництво стикається з першими труднощами, долати які не хоче, або ж навпаки – як тільки з'являється перший позитивний результат.

10. Протилежна помилка – тривала реструктуризація: як правило, для повноцінного й ефективного проведення процедури досить 12 місяців. Впровадження змін зазвичай пов'язане з певним напруженням у робочих процесах, тому затягування заходу не тільки недоцільне, а й загрожує серйозним збоєм у роботі підприємства.

11. Проведення реструктуризації під керівництвом недосвідченого керівництва.

12. Початок реструктуризації без проведення попередньої повноцінної оцінки. Справа в тому, що найчастіше під час упровадження певних змін проявляються наявні проблеми в інших елементах підприємства і їх функціонуванні. Керівництво має бути готовим до такого та в цей момент оперативно реагувати і контролювати проблеми, що виникли» [2].

Сучасним підходом до класифікації ризиків реструктуризації є кластерний підхід до аналізу ризиків. Це модель, яка дає змогу систематизувати всі ризики реструктуризації підприємства. У процесі перетворень виникають три основні кластери ризиків:

1. Ризики самого проєкту реструктуризації – пов'язані з розробленням нової моделі діяльності, змінами в технологіях, управлінських структурах, персоналі, системі мотивації, комунікаціях тощо.

2. Ризики реструктуризації, обумовлені загальними ризиками підприємства, наприклад, фінансова нестабільність, недосконала

організаційна структура, кадровий дефіцит, неефективна система управління.

3. Ризики підприємства, що виникають унаслідок реалізації проєкту реструктуризації, тобто негативні наслідки, спричинені самими змінами, як-от зниження лояльності персоналу, тимчасові збої у виробництві або втрата клієнтів.

Ці три кластери охоплюють повний спектр ризиків реструктуризації. Ураховуючи їхню складність і взаємозалежність, керівництву слід розробити механізми пріоритизації ризиків – визначення найбільш критичних, що потребують негайного контролю. Для цього рекомендується використовувати методи експертних оцінок, ранжування і групування ризиків, що дозволяє сконцентрувати ресурси на найбільш важливих напрямках.

У процесі реструктуризації надмірне прагнення контролювати всі можливі ризики може створити додаткові труднощі – надлишкове навантаження на управлінську систему, втрату часу і ресурсів. Тому завдання управління полягає у зменшенні розмірності задачі, тобто зосередженні уваги лише на тих ризиках, які мають суттєвий вплив на результати діяльності. Потрібно забезпечити баланс між рівнем захисту від ризиків та раціональним використанням ресурсів підприємства.

Реструктуризація змінює внутрішню логіку діяльності підприємства, тому існуюча система управління ризиками може виявитися неадекватною новим умовам. Необхідно своєчасно переналаштувати систему ризик-менеджменту відповідно до специфіки проєкту. У процесі таких змін варто узгодити графіки реалізації старої та нової моделі діяльності, забезпечити автономність фінансування проєктів, а також узгодити програми страхування та навчання персоналу.

Особливу увагу слід приділити моніторингу та перегляду системи управління ризиками під час реалізації проєкту реструктуризації. Це дає

змогу не лише своєчасно виявляти загрози, але й адаптувати організаційну структуру до нових вимог ринку.

«Загальні підходи до мінімізації ризиків:

- ретельна підготовка та діагностика стану підприємства перед реструктуризацією;
- формування команди управління змінами;
- визначення чітких цілей і критеріїв ефективності;
- постійний моніторинг і коригування дій » [3].

проекти реструктуризації, особливо в кризових умовах, а зокрема – у період війни, мають високу складність і критичне значення для підприємства. Їхня реалізація спрямована або на радикальне оновлення бізнесу, або на його порятунок або/і уникнення загрози банкрутства. Тому управління ризиками таких проєктів має найвищий пріоритет у загальній системі менеджменту. Основне завдання антикризового ризик-менеджменту – забезпечити достатню успішність проєкту, своєчасно виявляти потенційні невдачі й мінімізувати їх наслідки.

Реструктуризація – це не лише економічне, а й соціально-психологічне явище, яке зачіпає всі рівні організації. Тому важливо забезпечити злагодженість дій між керівництвом, працівниками, власниками й зовнішніми партнерами. Лише інтегративний підхід до управління ризиками дозволяє підприємству зберегти стійкість, конкурентоспроможність і забезпечити перехід на новий етап розвитку.

Підсумовуючи, можна зазначити, що управління ризиками реструктуризації – це складна багаторівнева система, яка потребує стратегічного мислення, аналітичної підготовки та чіткої координації. Вона повинна базуватись на принципах безперервності, гнучкості, інтеграції у загальну систему управління підприємством та орієнтації на людський фактор. Реструктуризація не може бути успішною без сформованої

культури управління ризиками, здатної швидко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Ріщук Л. І. Формування програми ризик-менеджменту для нафтопереробного підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. № 2. 2016. С. 351-357. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/63.pdf
2. Побережний Р. О., Рибицька Ю. Л. Практичні аспекти зменшення впливу ризиків на процес реструктуризації підприємств. *Вісник Мукачівського державного університету*. С. 450-456. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/69.pdf
3. Мельнік М. А. Оперативна реструктуризація підприємства в умовах невизначеності. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 1 (281). DOI : <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-281-1-28-34>

Стефанишин О. Б.
*к.е.н., доцент кафедри
менеджменту, економіки та туризму
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Ривко Г. І.
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Менеджмент
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Шляєн Я. Л.
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Менеджмент
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Побережний Р. В.
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Туризм і рекреація
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Соціальна відповідальність українського бізнесу в умовах війни

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) є ключовим елементом сучасної парадигми сталого розвитку, що охоплює економічну, соціальну та екологічну складові діяльності підприємств. В умовах кризи, а особливо під час війни, реалізація СВБ набуває особливої значущості, адже бізнес стає не лише виробником товарів і послуг, але й активним учасником забезпечення соціальної безпеки, підтримки громад та адаптації ринку до надзвичайних обставин.

Досвід України у період повномасштабного вторгнення демонструє еволюцію СВБ: від базових соціальних ініціатив (умови праці, етика ведення бізнесу) до комплексної участі у суспільних та інфраструктурних проєктах, таких як підтримка ветеранів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), фінансування громадських ініціатив та проєктів сталого розвитку. «... частина українського бізнесу у відповідь на воєнні загрози не лише продовжила роботу, дбаючи про своїх працівників, але й надавала

допомогу місцевим громадам, армії, територіальній обороні та внутрішньо переміщеним особам» [4]. Актуальність дослідження підкреслюється тим, що у кризових умовах СББ не лише підтримує населення та працівників, а й зміцнює імідж компанії та стабільність економіки [1; 2].

Метою дослідження є аналіз досвіду українського бізнесу у використанні практик корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни, визначення основних тенденцій та напрямків розвитку СББ у кризових умовах.

«Протягом війни в Україні встигли сформуватися одразу декілька особливостей, які відрізняють КСВ у нашій країні від інших. Така трансформація відбувається у двох напрямках – зовнішньому та внутрішньому. За зовнішнім напрямом бізнес докладає потужних зусиль у сприянні забезпеченню Збройних Сил, допомозі ВПО, українцям, які опинились у складних життєвих обставинах (зокрема тим, хто зазнав шкоди, завданої бойовими діями, ворожими терористичними актами, тимчасовою окупацією). Внутрішня КСВ не менш значуща для бізнесу, ніж зовнішня, і пов'язана з репутацією компанії. Якщо раніше КСВ переважно була пов'язана з потребою залучення персоналу вищої кваліфікації і створення умов для повнішого розкриття його потенціалу, то з розгортанням повномасштабної війни КСВ стала загальноприйнятою цінністю та політикою компаній, яка стосується всіх співробітників» [4].

Гіпотезою дослідження є те, що в Україні відбувається еволюція СББ, що полягає в переході від базових соціальних ініціатив до активної ролі бізнесу в суспільних, інфраструктурних та гуманітарних проєктах, коли соціальний вимір (підтримка громад, гуманітарні ініціативи) виходить у центр уваги, а економічні та етичні аспекти адаптуються до надзвичайних обставин.

Дослідження українських та міжнародних авторів [1; 2; 3; 4; 5] показують, що під час війни СББ в Україні набуває комплексного характеру

та включає кілька взаємопов'язаних напрямів. На першому етапі, що тривав кілька місяців після початку повномасштабного вторгнення, основні зусилля бізнесу були спрямовані на забезпечення евакуації персоналу та населення, організацію тимчасового житла, надання продуктів харчування та предметів першої необхідності, що відповідало критичним потребам суспільства. Цей етап формував базовий соціальний захист працівників та громад, забезпечував збереження кадрового потенціалу та позитивно впливав на імідж компаній.

Другий етап реалізації СВБ триває і сьогодні, охоплюючи більш широкий спектр діяльності. Бізнес активно підтримує Збройні Сили України, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та соціально вразливі групи населення. Наприклад, компанії «Kyivstar» та «Astarta» надавали мільярдні гранти та гуманітарну допомогу, а міжнародні корпорації, такі як ІКЕА та LEGO, здійснювали фінансову та матеріальну підтримку українського населення, виходячи з російського ринку [1; 2].

У цей період СВБ проявляється в різних формах: соціальні програми, гранти на відкриття бізнесу ветеранами, забезпечення медичного обладнання та лікарень, соціальна та професійна інтеграція працівників, підтримка малого та середнього бізнесу [5]. Також український бізнес адаптує економічні й етичні підходи до нових умов: збереження робочих місць, оплата податків заздальгідь, релокація виробництв та використання ІТ-рішень для забезпечення доступу до ресурсів та комунікацій.

Еволюція СВБ в Україні під час війни підтверджує зміщення фокусу з традиційних соціальних ініціатив до активної участі у розвитку інфраструктури, підтримці громади та забезпеченні життєво важливих ресурсів. Соціальні та економічні інновації, народжені під час війни, дозволяють бізнесу забезпечувати баланс інтересів різних груп населення, підтримувати стабільність ринку праці та створювати умови для довгострокового розвитку [1; 2; 4].

Проведене дослідження демонструє, що соціальна відповідальність бізнесу в Україні за умов війни зазнала значної трансформації та набула стратегічного значення для суспільства та економіки. Основні висновки з дослідження полягають в тому, що:

1. Соціально-відповідальний бізнес в Україні перейшов від базових соціальних ініціатив до комплексних соціально-економічних та інфраструктурних проєктів, орієнтованих на потреби суспільства в умовах кризи.

2. Соціальна відповідальність бізнесу стала інструментом підтримки фізичної, економічної та продовольчої безпеки населення, а також механізмом формування інклюзивного та стабільного бізнес-середовища.

3. Підприємства різних секторів, включаючи аграрний, адаптують економічні й етичні підходи до надзвичайних обставин, реалізуючи програми допомоги ветеранам, ВПО, малому бізнесу та громадам.

4. Український досвід демонструє відповідність загальносвітовим тенденціям СВБ у сфері інклюзивності, прозорості та соціальної активності, водночас враховуючи унікальні національні потреби.

Перспективи подальших досліджень включають аналіз ефективності реалізованих соціально-відповідальних практик бізнесу у різних секторах економіки, розробку методології оцінки впливу СВБ на соціально-економічну стабільність у кризових умовах та вивчення міжнародного досвіду інтеграції соціальних ініціатив у бізнес-моделі українських компаній.

Список використаних джерел:

1. Dielini M., Aksentiuk M. Social Responsibility of Business under the Conditions of War. *Ekonomika ta Suspilstvo*. 2024. № 66. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>
2. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 94-100. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>
3. Pokynchereda V., Bondarenko V., Pravdiuk N., Ivanchenkova L., Sokoliuk I. Corporate social responsibility in Ukraine under martial law: accounting aspects. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. № 45 (4). С. 427-437. DOI : <https://doi.org/10.15544/mts.2023.42>
4. Коваль О. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v>
5. Миськів Г. В., Пасінович І. І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7. № 1. С. 21-36. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_5

Томашівський М. О.

старший викладач

*кафедри менеджменту, економіки та туризму
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Мачічка Я. О.

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Менеджмент*

*каф. менеджменту, економіки та туризму
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Мельник Д. І.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Економіка*

*каф. менеджменту, економіки та туризму
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Штучний інтелект в управлінській та юридичній практиці: перспективи та виклики

Штучний інтелект (ШІ) поступово стає одним із найважливіших інструментів, що сприяють трансформації сучасної юридичної діяльності. Його впровадження дозволяє значно оптимізувати робочі процеси, підвищуючи ефективність роботи юристів та забезпечуючи автоматизацію багатьох рутинних завдань. Завдяки цьому юристи отримують можливість зосередитися на складніших і стратегічних аспектах своєї діяльності. ШІ також забезпечує високу точність у прийнятті рішень, що особливо важливо у правовій сфері, де кожна помилка може мати значні наслідки.

Попри безперечні переваги, які надає впровадження ШІ, його використання супроводжується новими викликами. Ці виклики охоплюють широкий спектр питань, від технічних проблем і правового регулювання до етичних аспектів. Менеджери та законодавці мають активно співпрацювати, щоб забезпечити ефективне впровадження ШІ, мінімізувати ризики й уникнути негативних наслідків. Успішне вирішення

цих питань стане ключовим чинником для подальшого розвитку інформаційної системи у новітніх умовах цифровізації.

Перспективи застосування штучного інтелекту. Однією з ключових переваг є автоматизація рутинних завдань, які раніше вимагали значних витрат часу та зусиль. Системи, що працюють на основі ШІ, здатні швидко аналізувати великі обсяги текстів, включаючи договори, законодавчі акти та судові рішення. Наприклад, такі технології можуть бути використані для перевірки відповідності документів, що мінімізує ймовірність людських помилок і прискорює процес перевірки. За підрахунками, використання ШІ дозволяє скоротити час на аналіз документів до 50%, а також забезпечує точнішу ідентифікацію правових ризиків.

Ще одним важливим напрямом є прогнозування судових рішень. Завдяки аналізу попередніх справ і моделей поведінки суддів, ШІ може передбачати результати судових процесів із високою ймовірністю. Це дозволяє юристам краще оцінювати ризики, ефективніше розробляти стратегії захисту та уникати непотрібних витрат часу й ресурсів. Наприклад, компанія *Lex Machina* у США використовує спеціалізовані алгоритми для прогнозування результатів судових справ, аналізуючи поведінку суддів і адвокатів. Цей інструмент став невід'ємною частиною стратегічного планування у багатьох юридичних фірмах.

Чат-боти, які працюють на основі ШІ, забезпечують швидкий і зручний доступ до правової інформації для клієнтів. Вони можуть відповідати на стандартні запитання, пояснювати юридичні процедури та навіть допомагати створювати базові документи. Наприклад, чат-бот *DoNotPay*, створений Джошуа Браудером, спочатку розроблявся для оскарження штрафів за паркування. Згодом функціонал було розширено, і тепер додаток надає широкий спектр безкоштовних юридичних послуг у США та Великій Британії. *DoNotPay* позиціонується як перший

«"»»робот-юрист", доступний усім користувачам для вирішення дрібних юридичних питань.

ШІ також активно використовується у сфері комплаєнсу. Комплаєнс (система управління ризиками відповідності законодавству, стандартам та внутрішнім правилам) є важливим елементом корпоративної безпеки. Завдяки використанню ШІ автоматизовані системи аналізу даних дозволяють швидше виявляти випадки шахрайства, порушення норм або конфлікти інтересів. Наприклад, алгоритми можуть проводити моніторинг транзакцій та діяльності компанії, ідентифікуючи підозрілі операції або порушення стандартів прозорості.

Автоматизація комплаєнсу значно підвищує ефективність роботи організацій, забезпечуючи дотримання законодавства та міжнародних стандартів. За оцінками, використання ШІ у цій сфері дозволяє знизити кількість фінансових втрат через шахрайство на 30–40%, а також значно покращує прозорість процесів у компанії. Таким чином, ШІ має величезний потенціал у сфері бізнесу, сприяючи як спрощенню робочих процесів, так і вдосконаленню стратегічних підходів. Однак його впровадження вимагає розробки чітких регуляторних рамок, а також навчання менеджерів та юристів новим технологічним навичкам для ефективної роботи в умовах цифрової трансформації.

Виклики використання штучного інтелекту. Попри численні переваги, використання штучного інтелекту (ШІ) супроводжується низкою викликів, які потребують ретельного аналізу та вирішення. Одним із ключових викликів є забезпечення конфіденційності даних. Інформація, зокрема договори, особисті дані клієнтів або їх деталі, часто є надзвичайно чутливою. Використання алгоритмів ШІ для аналізу таких даних потребує впровадження найвищих стандартів безпеки. Наприклад, витік конфіденційної інформації в одній із великих юридичних фірм США спричинив багатомільйонні штрафи, а клієнти масово розірвали контракти.

Ще однією проблемою є упередженість алгоритмів. ШІ навчається на основі існуючих даних, і якщо ці дані містять упередження, система може відтворювати їх. Наприклад, у США були випадки, коли системи прогнозування злочинності демонстрували расову упередженість, внаслідок чого представники певних етнічних груп отримували вищі оцінки ризику повторної злочинності, ніж інші. Це викликало гостру критику та змусило переглядати використання таких технологій. Для подолання цієї проблеми необхідно проводити незалежні аудити алгоритмів і забезпечувати їхню об'єктивність.

Крім того, відсутність чіткої регуляторної бази щодо використання ШІ у сфері управління створює правовий вакуум. У багатьох країнах законодавство не враховує специфіку застосування штучного інтелекту, що може призводити до зловживань або неналежного використання технологій. Наприклад, в Україні питання юридичної відповідальності за дії ШІ залишається нерегульованим, а в США судова практика лише починає формуватися. Це уповільнює процес інтеграції інноваційних технологій у юридичну діяльність. До того ж виникають етичні виклики, пов'язані з використанням ШІ у правовій сфері. Алгоритми повинні відповідати стандартам прозорості та справедливості, щоб уникнути дискримінації чи упереджених рішень. Наприклад, система, яка розподіляє судові справи, може віддавати перевагу певним категоріям суддів, якщо алгоритм навчено на історичних даних із упередженнями.

Щоб подолати ці виклики, необхідно розробити чіткі правила та регуляторні механізми для використання ШІ у бізнесі та в правовій сфері, які враховуватимуть особливості роботи з технологіями та забезпечуватимуть баланс між їхніми перевагами й ризиками. Розробка міжнародних стандартів і залучення фахівців до адаптації законодавства до нових умов є ключовими кроками для інтеграції ШІ у правову систему.

Штучний інтелект відкриває нові горизонти для розвитку управлінської та юридичної практики, виробляючи її ефективнішою, швидкою та доступнішою. Водночас, для досягнення повного потенціалу ШІ важливі проблемні виклики, пов'язані з конфіденційністю, упередженістю алгоритмів та законодавчою неврегульованістю. Комплексний підхід, що розробляє стандарти, включає навчання фахівців та етичне впровадження технологій, дозволить успішно інтегрувати ШІ в правову сферу. Це не лише підвищить якість юридичних послуг, але й зробить правосуддя більш доступним для широкого загалу.

Список використаних джерел:

1. Бисага Ю. М., Белов Д. М., Заборовський В. В. Штучний інтелект та авторські і суміжні права. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія ПРАВО. Вип. 76: ч. 2. 2023. С. 299-304.
2. Компанія Lex Machina: аналітика судових рішень. URL : <https://lexmachina.com>
3. Кривицький Ю. В. Штучний інтелект як інструмент правової реформи: потенціал, тенденції та перспективи. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2021. № 2 (119). С. 90-101.
4. Македон О. А. Етичні та юридичні аспекти використання штучного інтелекту у юридичній практиці. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. № 1. 2024. С. 200-204.
5. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 64. 2024. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143>
6. DoNotPay: автоматизація юридичних послуг. URL : <https://donotpay.com>

Томашівський О. З.
*к.е.н., доцент кафедри
менеджменту, економіки та туризму
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Рис В. В.
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Менеджмент
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Іванчук В. В.
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Менеджмент
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Стан бізнесу в Україні в умовах війни

Стан бізнесу в Україні, його стійкість та адаптивність у значній мірі залежить від діяльності центральних органів державної влади, які формують загальну економічну політику держави, визначають економічні правила для різних галузей та видів діяльності, створюють передумови та можливості для розвитку різних суб'єктів підприємництва і бізнесу.

Війна в Україні кардинально змінила життя кожного громадянина та вплинула на всі сфери економіки. Підприємці зіткнулися з новими викликами, але, попри всі труднощі, вони продовжують працювати, адаптуючись до умов, які постійно змінюються. Воєнні дії на Сході та Півдні України суттєво вплинули на політику та економіку держави.

Підприємці України були змушені переглянути свої стратегії, змінити логістичні ланцюжки та пристосуватися до нових умов ринку. Багато підприємств зіткнулися зі зниженням попиту, перебоями в постачаннях та проблемами з персоналом. Проте, український бізнес показав виняткову стійкість і винахідливість, знаходячи нові шляхи для продовження своєї діяльності.

Війна завдала нищівного удару по українському бізнесу. За загальними підрахунками втрати МСБ (малого та середнього бізнесу)

склали понад 83 млрд доларів США. Близько 10 мільйонів українців переїхали, при чому частина з них стала ВПО, а більшість виїхала за кордон. За рік ситуація кардинально змінилась. Велика кількість компаній повернулася на ринок, повернулася і значна частина робочих кадрів. Якщо протягом 2022 року бізнес працював у режимі виживання, не маючи змоги планувати роботу навіть на місяць вперед, то зараз компанії прилаштувались до нових умов і складають повноцінні 2-3 річні плани розвитку.

Економічний потенціал малого та середнього бізнесу і підприємництва на рівні об'єднаних територіальних громад обмежений ресурсною базою, доступністю та специфікою різних видів ресурсів для бізнесу та можливостями раціонального їх використання через механізми державного контролю, конкуренції та розвитку підприємницької ініціативи на місцях. Реалізувати на рівні об'єднаних територіальних громад в комплексі все це можливо завдяки координації та підтримки діяльності об'єктів підприємницької діяльності на місцях ведення конкретних видів бізнесу – аграрного виробництва, надання споживачам якісних комунальних та сервісних послуг, первинної переробки сільськогосподарської продукції та виробництва і реалізації харчових продуктів та товарів повсякденного споживання.

Повномасштабне вторгнення росії мало суттєвий негативний вплив на фінансовий стан бізнесу. До війни лише 22,3% підприємств оцінювали свій фінансово-економічний стан як задовільний або поганий, а станом на травень 2024 року таких компаній стало вже 41,6%. Однак, 36,1% респондентів очікують покращення фінансово-економічного стану своїх підприємств, що свідчить про певний оптимізм.

Зростання обсягів виробництва товарів і послуг та постійного удосконалення технологій ведення бізнесу є об'єктивною передумовою його виживання та розвитку у конкурентному середовищі. Неодмінною передумовою потенційного розвитку підприємництва є його

масштабування. З однієї сторони для цього необхідно залучати додаткові трудові і фінансові ресурси, а з іншої – розширювати ринки збуту продукції та надання послуг. Мобілізація військовозобов'язаних чоловіків працездатного віку обмежує можливості доступу об'єктів ведення бізнесу до якісних трудових ресурсів, а невизначеність та постійні ризики на ринку фінансових послуг обмежують можливості підприємців планувати розвиток власного бізнесу на ближню або середньострокову перспективу.

За даними опитування Американської торгівельної палати в Україні і світі Україна найголовнішими проблемами ведення і розвитку бізнеса в Україні наразі є: ракетні атаки на бізнес-активи і об'єкти критичної інфраструктури; здоров'я і психічний стан робітників; зниження економічної і споживчої активності; доступ до електроенергії, водо- та теплопостачання, мобільного зв'язку; залучення і збереження топ-кадрів; проблеми із транспортом і логістикою.

Також представники малого і середнього бізнесу вказують на збільшення тиску з боку державних органів і регуляторні виклики, відсутність та невисока платоспроможність клієнтів тощо.

Кроки уряду, на нашу думку, направлені на поступовий розвиток дрібного та середнього аграрного бізнесу та його масштабування на рівні окремих об'єднаних територіальних громад, створення економічних передумов для запровадження сучасних технологій у сфері аграрного виробництва, в т.ч. для формування технічної бази для організації переробки виробленої сільськогосподарської продукції. Однак відкритим залишається питання: чи цього достатньо в сучасних умовах для ефективної мотивації об'єктів бізнесу розвивати підприємництво?

В останній час суттєво змінилася динаміка та структура кредитної діяльності фінансових установ та економічна політика держави у сфері розвитку окремих галузей національної економіки. За видами економічної діяльності найбільше кредитів, частково забезпечених державними

гарантіями на портфельній основі, обслуговуються у таких сферах: сільське господарство; оптова та роздрібна торгівля, ремонт транспортних засобів; переробна промисловість; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність; будівництво [3]. Зрозуміло, що такі обсяги кредитування розвитку бізнесу і підприємництва є недостатніми для того, щоб суттєво покращити динаміку економічного зростання у державі.

Негативним чинником успішного розвитку підприємництва в Україні, на нашу думку, є також проблема верховенства права у сфері розвитку підприємництва, господарської діяльності та загалом регулюванні цивільно правових відносин, недосконала правова база з регулювання розвитку підприємництва та внесення не завжди раціональних змін органами державного управління у нормативні акти щодо правил ведення бізнесу та розвитку підприємництва в державі. Переважна частина суб'єктів підприємницької діяльності змушена обирати для себе на середньострокову перспективу стратегію виживання бізнесу, а не його розвиток в умовах значної невизначеності, високої турбулентності, зростаючої конкуренції та правової незахищеності.

З аналогічними проблемами в Україні зустрічаються і закордонні інвестори, які працюють в Україні, частка яких протягом останніх двох років суттєво скоротилася.

Узагальнюючи можна сказати що введення військового стану та воєнні дії на Сході і Півдні країни суттєво вплинули на динаміку, структуру та потенційні можливості розвитку підприємництва в Україні. Для досягнення Перемоги у війні і забезпечення довготривалого миру та економічного розвитку держави у майбутньому періоді вже сьогодні необхідно шукати можливості для розширення економічної бази розвитку підприємництва, малого та середнього бізнесу, які мають забезпечити роботою переважну частину населення країни та створювати сприятливі передумови для реалізації підприємницьких ініціатив з розробки та

втілення в життя малих інвестиційних проектів з різними внутрішніми та зовнішніми джерелами фінансування.

Список використаних джерел:

1. Бізнес в Україні під час війни: як не боятися запуснути новий чи масштабувати наявний. *Fondy*. 15 уел. 2023 р. URL : <https://fondy.ua/uk/blog/business-in-ukraine-during-the-war/>
2. Стефанюк, О., Галунець, Н., & Сідненко, М. (2023). Пріоритети розвитку бізнесу у воєнний час. *Економіка та суспільство*, (49). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-68>
3. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. *FinStream*. 30 жовт. 2024 р. URL : <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/>
4. Уряд зменшив розмір базової процентної ставки для середнього підприємництва. *Агромаркет*. 01 трав. 2024 р. URL : <https://agrotimes.ua/agromarket/uryad-zmenshyv-rozmir-bazovoyi-procentnoyi-stavky-dlya-serednogo-pidpryyemnytstva/>
5. Як українській бізнес адаптується та відновлюється під час війни: результати дослідження у квітні-травні 2024 року. *LB.ua*. 25 лип. 2024 р. URL : https://lb.ua/blog/cid_center/626058_yak_ukrainskiy_biznes_adaptuietsya.html
6. BDO в Україні про підприємництво в умовах війни: тенденції відкриття і закриття бізнесу в Україні. *БДО*. 19 верес. 2025 р. URL : <https://eba.com.ua/bdo-v-ukrayini-pro-pidpryyemnytstvo-v-umovah-vijny-tendentsiyi-vidkryttya-i-zakryttya-biznesu-v-ukrayini/>

Цар Я. С.
здобувачка
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності Менеджмент
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Науковий керівник: Магас Н. В.
к.е.н., доцент,
заступник директора з наукової роботи
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку якості продукції та конкурентоспроможності підприємства

Взаємозв'язок якості продукції та конкурентоспроможності підприємства обумовлена трансформацією сучасного ринкового середовища, де саме якісні характеристики стають вирішальним фактором споживчого вибору та ключовим інструментом стратегічного домінування. В умовах посилення глобальної конкуренції, прискорення технологічних змін та зростання вимогливості споживачів, висока якість продукції перестає бути лише технічним параметром і перетворюється на фундаментальну основу економічної стійкості бізнесу. Теоретичне обґрунтування цього механізму є критично важливим для формування ефективної стратегії управління, яка дозволяє підприємству не лише адаптуватися до динамічних вимог ринку, а й забезпечити собі довгострокові конкурентні переваги через максимізацію цінності для кінцевого споживача.

Дослідженням впливу якості продукції на управління бізнесом та конкурентоспроможність присвятили свої праці такі відомі зарубіжні вчені: Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, А. Робертсон, А. Фейгенбаум, Дж. Харрінгтон, М. Мінору, Ш. Шінгу та інші.

Одним із перших мислителів, хто глибоко досліджував концепцію «якості», був давньогрецький філософ Аристотель. У своїх ключових

працях «Метафізика», «Фізика» та «Нікомахова етика» Аристотель розглядав «якість» за декількома аспектами: як видима відмінність сутності, що дозволяє відрізнити її від інших об'єктів; як характеристика стану та виду предметів; як принцип, що організовує матерію і надає їй конкретної визначеності [2].

Зауважимо, що у своїх дослідженнях Аристотель розділяв якість на дві фундаментальні категорії :

– *субстанційні якості* необхідні та істотні властивості речі, без яких вона втрачає свою сутність;

– *випадкові якості* властивості, що не є суттєвими для існування предмета і можуть бути змінені.

Американський дослідник Дж. Харрінгтон визначав якість як задоволення вимог споживача за прийнятною для нього вартістю, тобто за ціною, яку покупець готовий заплатити, щоб обрати саме ваш продукт. Видатний науковець Гарвардської школи бізнесу, професор Д. Гарвін, у своїх дослідженнях виділяє п'ять основних характеристик якості (рис. 1) [1, 2]:

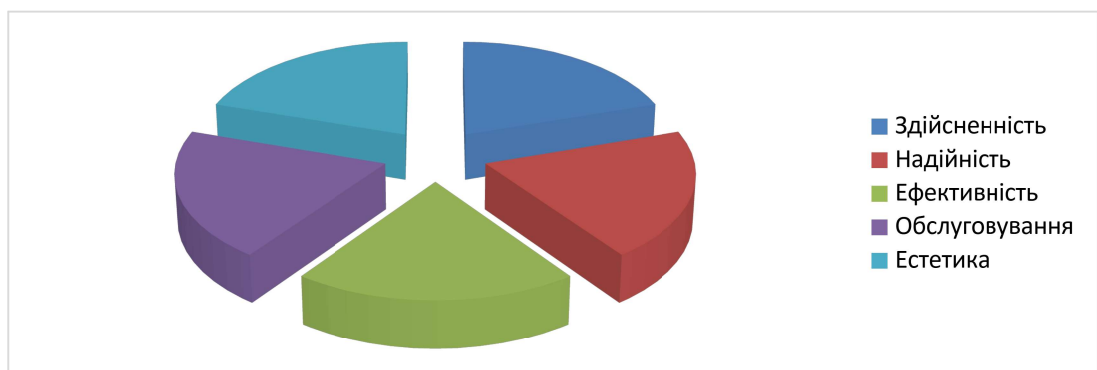


Рис. 1. Модель якості, яка відома як «колесо Гарвіна»

Джерело: розроблено автором

Наголошуємо, що конкурентоспроможність якості продукції визначається її здатністю задовольняти вимоги ринку та очікування споживачів краще, ніж аналогічні товари конкурентів (рис. 2).



Рис. 2. Сутність поняття «якість» філософський аспект
Сформовано автором на основі [1-4]

Ключову роль у забезпеченні загальної конкурентоспроможності підприємства відіграє якість менеджменту. Ефективно налагоджена система управління дозволяє досягти наступного (рис. 3):

- зростання ефективності виробничих процесів;
- зниження витрат та оптимізація використання всіх ресурсів;
- підвищення якості продукції;
- зростання продуктивності праці через використання різних методів мотивації персоналу;
- якість – як бренд, культура фірми;

– якість як фактор зростання іміджу компанії та довіри з боку клієнтів, партнерів, постачальників, інвесторів.

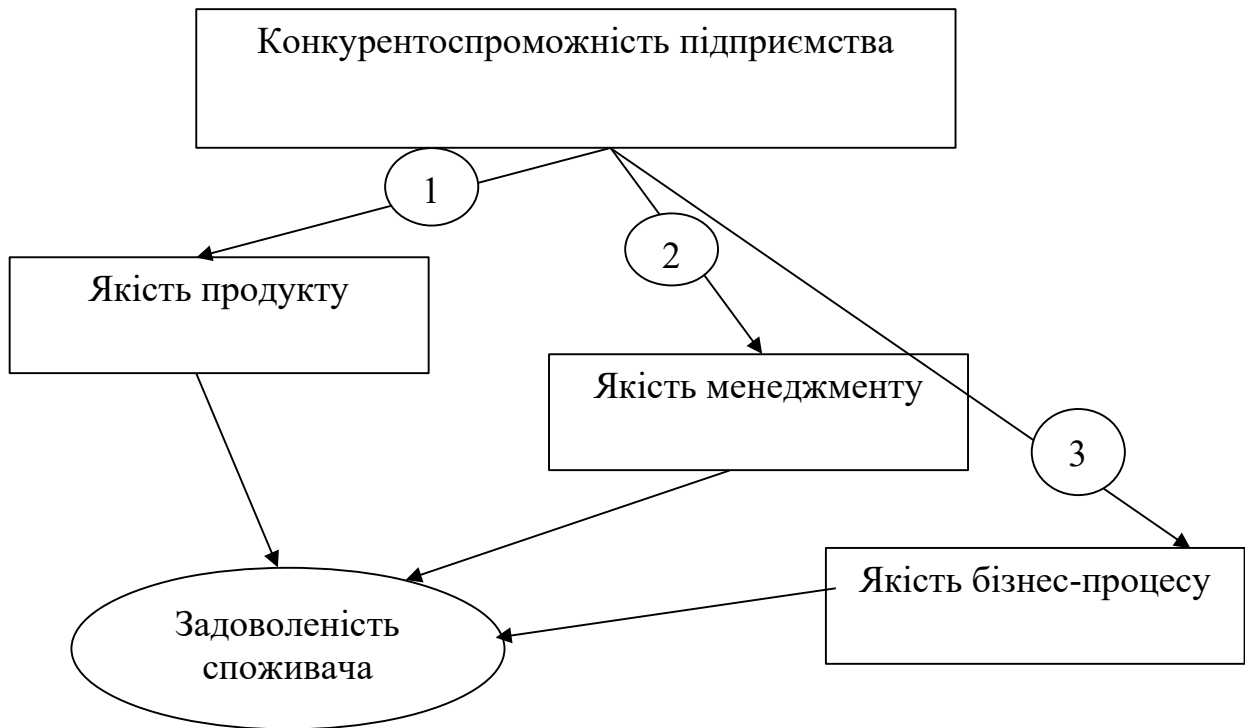


Рис. 3. Взаємозв'язок якості продукції та конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором

Таким чином, у сучасних ринкових умовах господарювання висока якість продукції перестає бути лише сукупністю технічних параметрів і трансформується у фундаментальну основу економічної стійкості та головний інструмент стратегічного успіху бізнесу.

Підсумовуючи результати дослідження взаємозв'язку якості продукції та конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є похідною від тісного взаємозв'язку між якістю продукту, якістю менеджменту та якістю бізнес-процесів. Ефективно налагоджена система управління якістю не лише підвищує ефективність виробництва, а й працює як бренд, що

формує високу довіру з боку клієнтів, партнерів та інвесторів, забезпечуючи підприємству довгострокові конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Бас Ю. В., Вишневський С. С. Механізм управління якістю продукції на підприємстві. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 1. С. 56-61.
2. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці : ПВКФ «Технодрук». 2017. 174 с.
3. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг : навч. посіб. Харків : ХТЕІ. 2015. 222 с.
4. Бойченко М. В., Іванова М. І., Кудрявцева Н. В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*. 2014. № 89. С. 150-158.

Львівський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» є відокремленим структурним підрозділом Міжрегіональної Академії управління персоналом.



Рівень якісного науково-педагогічного складу, постійний розвиток навчально-методичного забезпечення, матеріально-технічна база закріпили за Інститутом провідне місце серед вищих навчальних закладів Львівщини.

У тематиці наукових досліджень Інституту особливе місце посідає пошук нових знань у розв'язанні проблем побудови систем управління людськими ресурсами на різних рівнях.

Сучасний розвиток Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП» зорієнтований на підготовку не тільки професійних, а й насамперед всебічно розвинених, мобільних фахівців, здатних працювати в умовах постійних змін. Важливе значення тут має залучення здобувачів вищої освіти до спільних з викладачами наукових досліджень. Їх результати подаються та обговорюються на науково-практичних конференціях.

Випускники Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП» отримують диплом державного зразка відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня та диплом, оформлений згідно міжнародних норм, що дає можливість продовжувати навчання та працювати за кордоном.

Львівський інститут
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
79028, м. Львів, вул. Зелена, буд. 149, корпус 4
Тел. +38 (068) 690-84-85, +38 (098) 219-56-67
web-site: li-maup.edu.lviv.ua

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ
ЮРИДИЧНОЇ НАУКИ І ПРАКТИКИ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**

Матеріали доповідей
Круглого столу до дня спеціаліста-правника
(м. Львів, 8 жовтня 2025 р.)

Матеріали видруковані в авторській редакції

Голова організаційного комітету
Марія ГРАБ

Упорядники: *М. І. Граб, Т. О. Попович*

Підписано до друку 01.12.2025 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Тираж 100 прим. Зам. 22

Надруковано у Львівському інституті
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
79028, м. Львів, вул. Зелена, 149, корп. 4
www.li-maup.edu.lviv.ua