



ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF MODERN SOCIETY

Матеріали

VII Міжнародної науково-практичної конференції
16-17 жовтня 2025 р., Україна, м. Львів

Львів
Видавництво Львівської політехніки
2025

перетворюються публічні інвестиції на драйвер інноваційного розвитку, зростання доданої вартості та просторової згуртованості, чи залишаться витратами з високим ризиком недоотриманих результатів. У цей перехідний для країни період наукова рефлексія, стандартизація та інституційна дисципліна є необхідними умовами для того, щоб публічний інвестиційний процес став опорою стійкого відновлення та довгострокового зростання.

1. Гришкевич О.М., Рижакова Г.М. Сучасна парадигма публічних інвестицій як інструмент державного регулювання сталого економічного розвитку. *Управління розвитком складних систем*. Київ. 2020. №44. С. 136-142.

2. Система управління публічними інвестиціями. URL: Dream.gov.ua

3. Івашко О.А. сучасна парадигма дослідження публічних інвестицій. *Інвестиційно-інноваційна діяльність*. 2023. Випуск 6 (164). С. 33-38.

Правдивець О.М.
Університет економіки і права «КРОК»

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ISO В СИСТЕМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Повномасштабна війна російської федерації проти України радикально змінила профіль ризиків і частоту кризових подій для підприємств. Порушення ланцюгів постачання, руйнування виробничих активів, тривалі відключення електроенергії, кібератаки, вимушена релокація (від англ. «relocation») персоналу та виробництва, різкі коливання попиту й ліквідності — усе це формує режим високої невизначеності, у якому традиційні підходи оперативного і стратегічного управління кризами виявляються недостатньо ефективними.

Стандарти Міжнародної організації стандартизації (International Organization for Standardization (далі – ISO), зокрема ISO 22301, ISO 22361, ISO 31000 пропонують універсальні інструменти для побудови систем антикризового управління, що базуються на ризик-орієнтованому підході та найкращих світових практиках, пропонують концептуально узгоджену рамку побудови стійких організацій. Крім того, ISO 22301, ISO 22361 і ISO 31000 є взаємодоповнюючими, але кожен має різну функціональну спеціалізацію.

Разом з тим, типові методики впровадження ISO розроблялися для стабільнішого середовища і не враховують специфіку високоінтенсивних, каскадних та комбінованих загроз (поєднання воєнних, техногенних, кібер- і фінансових ризиків). Внаслідок цього виникає розрив – невідповідність між вимогами стандартів та практичними обмеженнями українських підприємств (ресурсні та кадрові дефіцити, обмежений час на розгортання систем, зміна юрисдикцій і регуляторних режимів у процесі релокації тощо).

Крім того, ця наукова невизначеність посилюється відсутністю інтегрованих моделей, які б одночасно: узгоджували між собою вимоги ISO 22301/22361/31000; адаптували їх до воєнних загроз і обмежень та забезпечували ключові показники ефективності для управлінських рішень і зовнішньої верифікації.

Проблематика антикризового управління та економічної стійкості підприємств традиційно розглядається у працях як зарубіжних, так і українських науковців. У класичних роботах з цього напрямку підкреслюється необхідність стратегічного підходу до управління кризами, що охоплює не лише оперативні реакції, а й довгострокове формування культури готовності до ризиків.

Сучасні дослідження розкривають практичні аспекти business continuity management – BCM (Управління безперервністю бізнесу) та зазначають, що ефективність безперервності бізнесу досягається за рахунок стандартизації процесів. Зокрема, впровадження ISO 22301:2019 розглядається як ключовий інструмент гармонізації внутрішніх політик підприємств із глобальними вимогами, при цьому наголошується на значенні кризового лідерства та організаційної культури у період надзвичайних ситуацій, що прямо відображено у положеннях

нового стандарту ISO 22361:2022, який робить акцент на ролі комунікацій, швидкості прийняття рішень та координації між організаціями. Важливою теоретичною основою для обох зазначених стандартів є ISO 31000:2018, який формує універсальну рамку управління ризиками де ризик-менеджмент у поєднанні з кризовим управлінням створює синергетичний ефект: ризики ідентифікуються на ранніх стадіях, а кризові сценарії – верифікуються через планування та навчання.

В сучасних українських наукових публікаціях проведено аналіз сучасних міжнародних стандартів з управління ризиками, а також висвітлено національні стандарти (ДСТУ), що відповідають ISO, зокрема в контексті пандемії COVID-19, кіберзлочинності та фінансових ризиків, при цьому було виявлено, що ключовими викликами є «корпоративна культура адаптації» стандартів, ресурси на навчання та адаптацію процедур до локального контексту українських реалій, включаючи аналіз бізнес-ризиків та запропоновану модель, що враховує матрицю «Продукт–ринок» для антикризового управління.

В сучасних українських наукових публікаціях присвячених антикризовому управлінню – антикризове управління розглядається здебільшого у площині економічної безпеки та стійкості підприємств.

В онлайн-ресурсах та новинах – актуальність ISO 22301 в Україні аргументується, що імплементація ISO 22301 в умовах війни є критично важливою для мінімізації втрат, швидкого відновлення та стійкості бізнесу. Стандарт має бути пріоритетом не лише для бізнесу, а й для державних структур.

Таким чином, аналіз джерел свідчить про те, що:

міжнародна наука та практика зосереджена на ризик-орієнтованих і процесних підходах до управління кризами;

ISO 22301, ISO 22361 і ISO 31000 є взаємодоповнюючими, але кожен має різну функціональну спеціалізацію;

в українських умовах бракує комплексних досліджень, що інтегрують стандарти ISO у воєнне середовище.

Отже, у сучасному науковому просторі існує прогалина, яка полягає у відсутності адаптованих науково-методичних моделей необхідних для імплементації міжнародних стандартів ISO в систему управління антикризовою діяльністю українських підприємств в умовах війни та післявоєнного відновлення, які б мали забезпечити вимірювану стійкість і відновлюваність ключових функцій бізнесу.

1. *ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines.*

2. *ISO 22301:2019 – Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements.*

3. *ISO 22361:2022 – Security and resilience – Crisis management – Guidelines.*

Приймак В.І., Голубник О.Р., Артим Ю.Л.
Львівський національний університет імені Івана Франка

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОЦІНЮВАННІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Згідно досліджень науковців, рушієм економічного розвитку є людина. У виробничому процесі праця людей має більшу вагу порівняно з іншими факторами виробництва. Особливо це відчутно в сучасних умовах російської воєнної агресії. Без людей неможливо продовжувати виробництво товарів і надавати необхідні послуги іншим членам суспільства, а також стримувати російську навалу.

Кожній людині притаманні її інтелект, рівень освіченості, здоров'я, набуті навички і життєвий досвід, інші характеристики, які визначають її капітал. Інвестуючи, наприклад в освіту, людина примножує свій капітал. Людський капітал можна розглядати на рівні особи,