

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.12>

УДК 658.012.2:330.341.1

Р. Л. Лупак,

*д. е. н, професор, професор кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>*

М. В. Куницька-Іляш,

*д. е. н, професор, професор кафедри економіки та бізнесу в АПК
імені Івана Поповича, Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2559-1065>*

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

R. Lupak,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economy,
Lviv University of Trade and Economics*

M. Kunytska-Iliash,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Economics and Business in the Agro-Industrial named after Ivan Popovych,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies of Lviv*

TOOLKIT OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

У статті обґрунтовано ключову роль проведення організаційно-економічних змін на підприємствах під час вирішення питань забезпечення інноваційного розвитку. Звернено увагу на доцільність упровадження структурно-функціонального підходу, у межах якого інструментарій організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства розподіляється з урахуванням, з одного боку, аспектів реформування організаційної системи управління інноваційною діяльністю, а з іншого – економіко-ресурсного забезпечення інноваційно-технологічних розробок. Згідно з таким підходом до організаційного інструментарію віднесено: створення та розвиток центрів R&D, інноваційних лабораторій і проєктних груп; комплексне стратегування та програмування інноваційних процесів; використання цифрових інструментів та інформаційно-комунікаційних методологій; стандартизацію, регламентацію та постійну оптимізацію процедур управління інноваційною діяльністю; організацію ефективної взаємодії з зовнішніми бізнес-партнерами; управління знаннями та забезпечення ефективного внутрішнього обміну досвідом; стимулювання ініціативності, креативності й відкритості до інноваційних розробок. Натомість до групи економічного інструментарію забезпечення інноваційного розвитку підприємства віднесено: внутрішнє інвестування або поєднання різних джерел фінансування інноваційних розробок (венчурних фондів, бізнес-ангелів, краудфандингових платформ, державних грантів, податкових пільг, бюджетного фінансування, участі у програмах державно-приватного партнерства, лізингу, факторингу, франчайзингу); контролінг витрат на інноваційну діяльність; страхування та створення резервних фондів фінансування інноваційно-технологічних проєктів; динамічне ціноутворення та цифрову монетизацію інновацій; участь у глобальних інноваційних екосистемах і платформах відкритих інновацій.

The article substantiates the key role of organizational and economic changes at enterprises in addressing issues of ensuring innovative development. The lack of a unified approach to determining the organizational and economic tools for ensuring the innovative development of an enterprise is emphasized.

Attention is drawn to the expediency of implementing a structural-functional approach, within which the tools of the organizational and economic mechanism for ensuring the innovative development of an enterprise are distributed taking into account, on the one hand, aspects of reforming the organizational system for managing innovative activities, and on the other hand, economic and resource support for innovative and technological developments. According to this approach, the organizational tools include: creation and development of R&D centers, innovation laboratories and project groups; comprehensive strategizing and programming of innovation processes; use of digital tools and information and communication methodologies; standardization, regulation and constant optimization of innovation management procedures; organization of effective interaction with external business partners; knowledge management and ensuring effective internal exchange of experience; stimulating initiative, creativity and openness to innovative developments. In turn, the group of economic tools for ensuring the innovative development of an enterprise includes such components as internal investment; a combination of own, attracted and alternative sources of financing (venture funds, business angels, crowdfunding platforms, state grants, tax breaks, budget financing, participation in public-private partnership programs, leasing, factoring, franchising); controlling costs for innovative activities; insurance and creation of reserve funds for insurance and creation of reserve funds for financing innovative and technological projects; dynamic pricing and digital monetization of innovations; participation in global innovation ecosystems and open innovation platforms.

Ключові слова: *інноваційний розвиток, організаційно-економічний механізм, підприємство, інновації, технології, інноваційна діяльність, інструменти, забезпечення.*

Keywords: *innovative development, organizational and economic mechanism, enterprise, innovations, technologies, innovative activity, tools, support.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Як засвідчують нинішні результати діяльності підприємств-лідерів як на вітчизняному, так і на зовнішніх ринках, ключовою вимогою у здійсненні підприємницької діяльності є активне впровадження інновацій та технологій, яке має охоплювати всі напрями управління підприємством. Однозначно, що на початкових етапах підприємства стикаються з багатьма організаційними складнощами, і для їх вирішення має бути розроблений відповідний механізм, у якому головне місце займатимуть нові управлінські підходи та методики. Так, удосконалення системи управління має передбачати проведення низки організаційних заходів на підприємстві з метою забезпечення його готовності впроваджувати провідні інноваційно-технологічні розробки та досягати максимальної ефективності економічної діяльності під час їх використання.

Поряд з організаційними змінами постійно існує потреба у повноцінному забезпеченні економічними ресурсами, достатність та ефективність використання яких дозволяють успішно сформувати необхідний потенціал для інноваційної діяльності. Зокрема, ключове значення має чітке розуміння самої сутності економічних ресурсів, які менеджмент підприємств не повинен розглядати лише як сукупність фінансових, матеріально-технічних та трудових ресурсів, а має приділяти більше уваги процесам, що підвищують стабільність їхнього нагромадження та ефективність використання. Йдеться про масштабне впровадження у систему управління на підприємствах заходів із цифровізації, застосування нових інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення рівня інтелектуалізації та соціальної відповідальності праці тощо.

Таким чином, механізм забезпечення інноваційного розвитку має охоплювати організаційні та економічні процеси на підприємстві й передбачати необхідні трансформації для досягнення лідерства на ринку під час впровадження інновацій та технологій. Потрібно зауважити, що основний

вектор змін на підприємствах має бути спрямований насамперед на покращення економічних результатів інноваційної діяльності, зокрема шляхом налагодження нової організації залучення та використання сучасних технологій.

Примітно, що науково-прикладні підходи дозволяють сформувати фундаментальне розуміння менеджменту підприємств під час розроблення організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку. Втім, цього недостатньо з огляду на активні трансформаційні зміни ринку інновацій та технологій, до яких необхідно швидко адаптуватися та водночас постійно підтримувати високий рівень стабільності й стійкості. Вирішення таких завдань передбачає пошук нового організаційно-економічного інструментарію, що дозволить на довгостроковій основі сформувати комплекс управлінських рішень для стабільного та стійкого інноваційного розвитку підприємства. Втім наукові аргументи мають не лише комплексно охоплювати організаційно-економічні процедури забезпечення інноваційного розвитку, а й обґрунтовувати структурні аспекти діяльності підприємства при впровадженні інноваційних технологій, зокрема виокремлюючи організаційний та економічний інструментарій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій доводить відсутність єдиного підходу до визначення організаційно-економічного інструментарію забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Науковці пропонують різні трактування та підходи, що відображає багатогранність і складність цього поняття. Так, Р. Колісник обґрунтовує важливість системного підходу та взаємодії структурних елементів організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства [1, с. 66–72]. Натомість у науковій праці [2, с. 244–249] акцент зроблено на використанні підходів, що формують організаційно-економічні конкурентні переваги за умов посилення інноваційної складової розвитку підприємства.

Інші науковці акцентують увагу при розробленні організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства на поєднанні стратегічних і тактичних інструментів (Т. Дем'яненко [3, с. 19–25]), інтеграції ресурсів, технологій та управлінських рішень (С. Тульчинська

[4, с. 98–106]), врахуванні галузевої специфіки (Н. Хоменко [5, с. 142–150]), взаємозв'язку організаційної структури, фінансових ресурсів та кадрового потенціалу (І. Левицька [6, с. 61–72]).

Також значна увага в наукових працях приділяється питанням комплексності та адаптивності організаційно-економічного механізму в умовах ринкових трансформацій інноваційної діяльності підприємства (Т. Кузь [7, с. 62–70]), а також розширенню розуміння ролі такого механізму в контексті ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємства (П. Іжевська та Н. Потапова [8, с. 139–145]).

Натомість О. Нижник та І. Нижник обґрунтовують необхідність врахування не лише організаційно-економічних, а й безпекових аспектів управління інноваціями [9, с. 126–130]. Доповненням до таких тверджень є аргументи авторів праці [10, с. 22–30], які розглядають економічну безпеку як ключовий чинник інноваційного розвитку суб'єктів господарювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є науково-прикладне обґрунтування сучасного інструментарію організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нинішніми трендами підприємницької діяльності вже тривалий час є інноваційність та технологічність, і адаптація до них має ключове значення для забезпечення стабільності та стійкості на ринку. В таких умовах менеджменту підприємств доводиться постійно вдосконалювати систему управління, здійснювати пошук нових джерел ресурсного забезпечення, розробляти інвестиційно-інноваційні проекти тощо. Важливо, щоб будь-які зміни – чи то оперативні й тактичні, чи стратегічні – були обґрунтованими та передбачали достатній управлінський і економічний ефект для забезпечення інноваційного розвитку. Тому вважаємо, що якісна організація та ефективне ресурсне забезпечення мають стати фундаментальною основою у здійсненні інноваційної діяльності підприємств. Відповідно, менеджменту підприємств важливо використовувати організаційно-економічний механізм, інструментарій якого передбачає постійне вдосконалення, підвищення

ефективності та якості, посилення відповідальності та розвиток культури створення й упровадження інноваційних технологій (рис. 1).



Рис. 1. Організаційно-економічний інструментарій забезпечення інноваційного розвитку підприємства

Досвід багатьох підприємств-лідерів різних галузей як внутрішнього, так і зовнішнього ринків засвідчує, що базовою умовою для формування нових продуктів і технологій, генерації власних інноваційних розробок є

створення та розвиток центрів *R&D*, інноваційних лабораторій і проєктних груп. Водночас такі зміни мають враховувати, з одного боку, довгострокові цілі, а з іншого – ресурси та механізми їх досягнення у сфері інновацій. Відтак іншим організаційним інструментом забезпечення інноваційного розвитку підприємства слід розглядати розроблення та реалізацію комплексних стратегій і програм, що охоплюють наукові розробки, дослідницькі експерименти та масштабування стартап-діяльності тощо.

Як відомо, однією з пріоритетних цілей інноваційної діяльності підприємств є підвищення ефективності реалізації інвестиційно-технологічних проєктів, скорочення термінів їх окупності та зниження рівня ризикованості. Відповідно посилюється актуальність впровадження на підприємствах сучасних систем стратегічного управління з використанням цифрових інструментів та інформаційно-комунікаційних технологій.

Також необхідно врахувати потребу в забезпеченні системності, прозорості та контрольованості якості інноваційно-технологічних процесів. Виходячи зі світової практики та сучасних ринкових вимог, для вирішення цього завдання підприємствам критично важливо впроваджувати стандартизацію, регламентацію та постійну оптимізацію процедур управління інноваційною діяльністю.

Примітно, що нинішні умови високої конкуренції та значна складність доступу до ринку інновацій і технологій потребують налагодження нових коопераційних і комунікаційних зв'язків. Йдеться про залучення провідних знань, інноваційних технологій, фінансово-інвестиційних ресурсів і вихід на нові ринки, що стає можливим завдяки організації ефективної та стабільної взаємодії з зовнішніми бізнес-партнерами.

Однією з вимог забезпечення інноваційного розвитку, на думку значної частини експертів та практиків, є підвищення кваліфікації персоналу та збереження знань на підприємстві. Тут слід відзначити необхідність розвитку системи управління знаннями та забезпечення внутрішньофірмового обміну досвідом, зокрема через створення корпоративної бази знань, активне

використання інтерактивних навчальних платформ, залучення бізнес-тренерів тощо. Примітно, що в міру посилення вимог до якості знань зростатиме необхідність постійного здобуття нових компетентностей і поглиблення фахових навичок, а відтак – і розширення організаційного інструментарію. Йдеться про створення сприятливого середовища для генерування ідей і залучення персоналу до інноваційних розробок. Таким чином, на підприємстві має бути сформована та посилюватися підтримка корпоративної культури, що стимулює креативність, ініціативність й відкритість до інновацій.

Стосовно економічного інструментарію доречно зазначити, що його цільові орієнтири здебільшого охоплюють процеси ресурсного забезпечення, яке є досить складним завданням через постійне зростання бар'єрів доступу до ринку інновацій і технологій. Так, підприємствам насамперед при визначенні джерел інвестування інноваційних розробок слід проаналізувати власні внутрішні можливості та зробити висновок щодо доцільності формування спеціального внутрішньофірмового інвестиційного фонду й реінвестування частини прибутку в інноваційно-технологічні бізнес-проекти. Звісно, за браку власного фінансового капіталу підприємствам доводиться активно шукати зовнішнє фінансування для масштабування перспективних інноваційних рішень. Йдеться про використання альтернативних джерел фінансування, таких як залучення венчурних фондів, бізнес-ангелів і краудфандингових платформ.

Досить вагоме значення для зниження вартості інновацій та розширення можливостей інвестування високотехнологічних проєктів має державна підтримка, особливо в умовах, коли фінансово-інвестиційна інфраструктура внутрішнього ринку інновацій і технологій ще не повністю сформована, а доступ до зовнішнього фінансування досить обмежений. За таких умов підприємствам доцільно розробляти грантові заявки, активно ініціювати отримання податкових пільг та бюджетного фінансування інноваційної діяльності. Відомою є також успішна практика участі

підприємств у програмах державно-приватного партнерства й, таким чином, розподілу інвестиційних ризиків інноваційно-технологічних проєктів спільно з державними інституціями.

Іншими важливими економічними інструментами забезпечення інноваційного розвитку слід розглядати операції лізингу, факторингу та франчайзингу. Завдяки такій практиці підприємства можуть розраховувати на успішне вирішення низки складних питань, зокрема: (1) фінансування оновлення матеріально-технічної бази, (2) оптимізацію обігових коштів, (3) підвищення ліквідності та платоспроможності, (4) масштабування інноваційних рішень, (5) розширення ринків збуту інноваційної продукції. При цьому дедалі частіше підприємства прагнуть використовувати інтелектуальний лізинг та «розумний» факторинг, що передбачає впровадження цифрових рішень для управління лізинговими та факторинговими операціями з підтримкою аналітики в реальному часі.

Як відомо, в умовах значних викликів та шоків підприємства насамперед мають прагнути максимально ефективно організувати використання внутрішніх ресурсів, зокрема інтелектуально-кадрового потенціалу. Йдеться про розроблення та впровадження системи економічної мотивації персоналу за результативність у сфері інновацій, що може передбачати запровадження премій, бонусів, опціонів та інших інструментів для заохочення креативності й ініціативності. Також вітчизняним підприємствам слід активніше використовувати потенціал економічної мотивації через гейміфікацію, зокрема із застосуванням цифрових платформ для залучення працівників до генерації інноваційних ідей.

Підприємницька практика доводить, що для досягнення високої економічної результативності за будь-якого напрямку діяльності існує потреба в проведенні якісного контролінгу інвестиційних витрат. Такі операції особливо важливі, коли постає завдання підвищення прозорості фінансування, оптимізації структури витрат та, зрештою, зростання ефективності інноваційної діяльності. Зокрема, досить вагоме значення

доцільно надати цифровим платформам контролінгу та прогнозування ефективності інновацій, що активно використовують технології *AI*, *Big Data*-аналітика та *BI*-системи для оцінювання інноваційних проєктів у реальному часі.

Також вітчизняні підприємства мають прагнути брати участь у глобальних інноваційних екосистемах та платформах відкритих інновацій, що дає змогу отримати необхідний доступ до світових технологічних трендів, партнерств і спільного фінансування інноваційних розробок. Водночас необхідно виконувати низку вимог, які часто висувають зовнішні інвестори та технологічні компанії до потенційних бізнес-партнерів. По-перше, це здійснення страхування інноваційно-технологічних проєктів з метою потенційного зниження фінансово-інвестиційних ризиків; по-друге, створення резервних фондів задля підвищення фінансової стабільності та стійкості інноваційної діяльності; по-третє, запровадження динамічного ціноутворення та цифрової монетизації інновацій з метою їх успішної комерціалізації на ринку. Примітно, що вищу перевагу часто надають підприємствам, які активно впроваджують технології інтелектуального страхування ризиків масштабних інноваційних проєктів із динамічним розрахунком премій через використання *InsurTech*-рішень, а також розробляють і реалізують *ESG*-проєкти з акцентом на сталий розвиток, «зелені» технології та соціальну відповідальність.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Для підвищення інноваційної активності та технологічності підприємствам необхідно впроваджувати широкий інструментарій і набір механізмів, активно адаптувати їх до нових викликів та шоків і, в підсумку, змінювати управлінські підходи до функціонування і розвитку. Ключова увага менеджменту має бути зосереджена на реформуванні організаційної системи, де пріоритетне значення надається стратегуванню та проєктуванню високотехнологічних бізнес-процесів, підвищенню якості та ефективності праці, поширенню принципів кооперації й партнерства, відповідальності та

культури в сфері інновацій. Поряд із цим мають розширюватися можливості економічного зростання, що, насамперед, передбачає стабільне ресурсне забезпечення реалізації інноваційно-технологічних бізнес-проектів. Усе це підтверджує важливість постійного оновлення інструментарію організаційно-економічного механізму, що дає змогу забезпечувати і успішно підтримувати високі темпи інноваційного розвитку.

Так, організаційний інструментарій забезпечення інноваційного розвитку підприємства має включати (1) створення центрів та розширення напрямів діяльності центрів *R&D*, інноваційних лабораторій і проєктних груп, (2) розроблення та реалізацію комплексних стратегій і програм розвитку інноваційної діяльності, (3) використання цифрових технологій та інформаційно-комунікаційних методологій, (4) стандартизацію, регламентацію та постійну оптимізацію процедур управління інноваційною діяльністю, (5) організацію ефективної взаємодії з зовнішніми бізнес-партнерами, (6) удосконалення систем управління знаннями та забезпечення ефективного внутрішнього обміну досвідом, (7) стимулювання ініціативності, креативності й відкритості до інноваційних розробок.

Натомість для успішного вирішення економічних завдань із забезпечення інноваційного розвитку менеджменту підприємств доречно передбачити (1) створення системи внутрішнього інвестування інноваційних розробок, (2) поєднання власних, залучених та альтернативних джерел фінансування інноваційної діяльності, (3) залучення венчурних фондів, бізнес-ангелів і краудфандингових платформ, (4) отримання державних грантів, податкових пільг, бюджетного фінансування та участь у програмах державно-приватного партнерства, (5) розроблення та реалізацію системи економічної мотивації персоналу за результативність у сфері інновацій, (6) здійснення лізингу, факторингу та франчайзингу, (7) впровадження систем контролінгу витрат на інноваційну діяльність, (8) страхування та створення резервних фондів для фінансування інноваційно-технологічних проєктів, (9) впровадження динамічного ціноутворення та цифрової монетизації

інновацій, (10) участь у глобальних інноваційних екосистемах і платформах відкритих інновацій.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на формуванні адаптивних моделей управління інноваційною діяльністю підприємства, у межах яких інструментарій організаційно-економічного механізму застосовуватиметься на засадах необхідності та пріоритетності для досягнення максимально очікуваних результатів.

Література

1. Колісник Р. М. Сутність та основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2021. Вип. 1 (14). С. 66-72.
2. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 244-249.
3. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 19-25.
4. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. *Стратегічні пріоритети*. 2021. № 1(6). С. 98-106.
5. Хоменко Н. Теоретико-методичні підходи щодо організаційно-економічного механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємств автомобільного транспорту. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 1(3). С. 142-150.
6. Левицька І. В. Основні елементи формування механізму забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств. *Economics and Business Management*. 2020. № 11(1). С. 61-72.

7. Кузь Т. Формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємств машинобудівної промисловості. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 1. С. 62-70.
8. Іжевський П., Потапова Н. Формування інвестиційного механізму забезпечення інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 139-145.
9. Нижник О., Нижник І. Формування організаційно-економічного механізму та стратегій безпечного інноваційного розвитку соціально-економічних систем. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328(2). С. 126-130.
10. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Куницька-Іляш М. В., Наконечна Н. В. Економічна безпека суб'єктів господарювання та держави: аспект гарантування фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. Вип. 37. С. 22-30.

References

1. Kolisnyk, R.M. (2021), "The essence and basic principles of the formation of the organizational and economic mechanism of enterprise management", *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrayiny. Seriya: Derzhavne upravlinnya*, vol. 1, no. 14, pp. 66-72.
2. Kutsyk, V.I. and Lupak, R.L. (2017), "Modeling the competitive positions of enterprises of the real sector of the economy in the domestic market", *Biznes Inform*, vol. 12, pp. 244-249.
3. Demyanenko, T. (2024), "Formation of the organizational and economic mechanism of management of the development of an industrial enterprise", *Development Service Industry Management*, vol. 3, pp. 19-25.
4. Tulchynska, S.O. (2021), "Functioning of the organizational and economic mechanism of the innovation process", *Stratehichni priorytety*, vol. 1, no. 6, pp. 98-106.

5. Khomenko, N. (2022), "Theoretical and methodological approaches to the organizational and economic mechanism for the development of the innovative potential of road transport enterprises", *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 1, no. 3, pp. 142-150.
6. Levitska, I.V. (2020), "The main elements of the formation of the mechanism for ensuring the innovative development of industrial enterprises", *Economics and Business Management*, vol. 11(1), pp. 61-72.
7. Kuz, T. (2018), "Formation of the organizational and economic mechanism for the innovative development of machine-building enterprises", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 1, pp. 62-70.
8. Izhevsky, P. and Potapova, N. (2023), "Formation of the investment mechanism for ensuring the innovative development of a business entity", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 1, pp. 139-145.
9. Nyzhnyk, O. and Nyzhnyk, I. (2024), "Formation of organizational and economic mechanism and strategies of safe innovative development of socio-economic systems", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 328, no. 2, pp. 126-130.
10. Vasylytsiv, T.G. Lupak, R.L. Kuniyska-Ilyash, M.V. and Nakonechna, N.V. (2023), "Economic security of business entities and the state: an aspect of guaranteeing financial and economic security of priority sectors of the national economy of Ukraine", *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, vol. 37, pp. 22-30.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2025 р.