

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

**СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
БІЗНЕСУ, ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ
ТА ОБЛІКОВИХ СИСТЕМ**

Збірник доповідей
V Міжнародної науково-практичної конференції

(16 травня 2025 року, м. Харків, Україна)

Електронний ресурс

Харків – 2025

УДК 33+657(063)

С 91

*Реєстраційне посвідчення УкрІНТЕІ МОН України
(№ 760 від 09 грудня 2024 р.)*

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 14 від 26 травня 2025 р.)*

Редакційна колегія:

д-р. екон. наук, проф. Б. В. Самородов (головний редактор);
к.філос.н., доц. А.А. Чхеайло;
д-р. екон. наук, проф. Г. М. Азаренкова;
д-р. екон. наук, проф. А. П. Грінько;
к-т. екон. наук, доц. Н. Л. Морозова;
к-т. екон. наук, доц. Р. О. Піскунов;
к-т. пед. наук, доц. Н. І. Стяглик.

Адреса редколегії:
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4

С 91 Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: збірник доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2025 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа ; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10. – 680 с.
ISBN 978-966-285-797-9

У збірнику представлені доповіді учасників V Міжнародної науково-практичної конференції на загальну тему «Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем».

Для науковців, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів. Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст і оформлення матеріалів несуть автори.

Усі права застережено. Посилання на матеріали обов'язкові.

УДК 33+657(063)

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/23198>

ISBN 978-966-285-797-9

© Харківський національний
університет імені В. Н. Каразіна, 2025

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
V.N. KARAZIN KHARKIV NATIONAL UNIVERSITY

**THE CURRENT STATE, PROBLEMS
AND PROSPECTS OF BUSINESS,
FINANCIAL AND CREDIT AND
ACCOUNTING SYSTEMS
DEVELOPMENT**

Collection of abstracts
V International Scientific and Practical Conference
(May 16, 2025, Kharkiv, Ukraine)

Electronic resource

Kharkiv – 2025

UDC 33+657(063)

Registration certificate UkrINTEI (№ 760 desember 09, 2024)

*Approved for posting on the Internet by the decision of the Academic Council
in V.N. Karazin Kharkiv National University
(Minutes № 14 of 26 May 2025)*

Editorial board:

Dr. of Econ Sciences, Prof. B. V. Samorodov (editor in chief);
PhD of Philosophical Sciences, Assoc. Professor A.A. Chkheailo;
Dr. of Econ. Sciences, Prof. G. M. Azarenkova;
Dr. of Econ. Sciences, Prof. A. P. Grinko;
PhD in Econ. Sciences, Assoc. Prof. N. L. Morozova;
PhD in Econ. Sciences, Assoc. Prof. R. O. Piskunov;
Ph.D. of Pedagogic Sciences, Assoc. Prof. N. I. Styaglik.

Editorial board address:

61022, Kharkiv, Svobody Square, 4

The current state, problems and prospects of business, financial, credit and accounting systems development: a collection of abstracts of the V International Scientific and Practical Conference (May 16, 2025, Kharkiv, Ukraine) – Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University, 2025. – electron. resource. – 1 el. disk (CD-ROM). – Systems. requirements: Pentium-class processor; OC Windows 7/10; CD-ROM drive; Acrobat Reader 10. – 680 p.

ISBN 978-966-285-797-9

The collection presents abstracts of the participants of the V International Research and Practice Conference on the general topic «The current state, problems and prospects of business, financial, credit and accounting systems development».

For scientists, post-graduate students and students of higher educational institutions. Materials are submitted in the author's edition. The authors are responsible for the content and design of the materials.

All rights reserved. References to materials are required.

UDC 33+657(063)

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/23198>

ISBN 978-966-285-797-9

© V. N. Karazin Kharkiv National
University, 2025

РОЗДІЛ 1.

СУЧАСНІ ФІНАНСОВІ ІНСТИТУТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ В НЕСТАБІЛЬНІЙ ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОСИСТЕМІ

Azarenkova G.M.,
*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Department of Banking Business
and Financial Technologies,
Education and Research Institute «Karazin Banking Institute»,
V.N. Karazin Kharkiv National University;*
Tkachenko N.V.,
*Ph.D., Dr.Sc. in Economics, Professor,
Director of Institute of Continuing Education
Taras Shevchenko National University of Kyiv;*
Prokopenko S.S.,
*second (master's) level of higher education
Education and Research Institute «Karazin Banking Institute»
V.N. Karazin Kharkiv National University*

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN BUSINESS

Modern businesses are under pressure to demonstrate their effectiveness in the area of social responsibility to attract investors, consumers, and talent. Innovative technologies enable the measurement and analysis of the results of social initiatives, facilitating better decision-making and the improvement of corporate social responsibility (CSR) strategies.

Corporate social responsibility is a concept in which companies voluntarily integrate social and environmental aspects into their business activities and interactions with all stakeholders. This means that businesses are accountable not only to shareholders for financial results but also to society for their impact on ecology, social justice, and economic development.

The concept of social responsibility in business implies that enterprises are not solely profit-oriented but also contribute to the development of society. The main idea is that companies should combine commercial activities with initiatives that benefit society. Social programs aimed at improving the lives of citizens and minimizing negative environmental impacts align with community interests, strengthen trust in the company, and positively affect the demand for its products or services [1, p. 15].

Innovative management approaches in a socially oriented enterprise significantly impact its competitiveness and management efficiency. It is important to emphasize that the successful implementation of these methods requires support and active participation from management, the formation of a favorable corporate culture, and continuous staff development.

Socially oriented enterprises often face the issue of lacking a clear strategy that integrates social goals with financial stability, which can lead to the failure to meet social objectives despite significant expenditures [2, p. 163]. There is also a shortage

of business models that allow for achieving social goals while maintaining financial stability, which can complicate market conditions due to low demand for their products [3, p. 148].

Socially oriented enterprises have several distinctions from traditional businesses. They aim not only for profit but also for achieving social goals, such as poverty alleviation, reducing inequality, supporting vulnerable groups, and protecting the environment [4, p. 37].

Key directions of CSR include: supporting and developing communities, investing in education and healthcare, combating poverty, ensuring the well-being of employees and their families; reducing harmful emissions, implementing environmentally friendly technologies, and minimizing environmental impact; creating conditions for economic growth, conducting business fairly, supporting innovation, and developing local markets.

CSR is aimed at the long-term sustainability of companies through a responsible approach to socio-environmental aspects of their operations, contributing to the formation of a positive reputation and customer loyalty.

Corporate social responsibility is an important innovative approach to management in a society-oriented system. With such an approach, an enterprise can not only achieve its business goals but also make a positive contribution to the social and environmental well-being of society.

The spread of social responsibility can be facilitated by cutting-edge technologies, the creation of new products, and innovative activities. This allows companies to increase profits by reducing costs and opening new markets for their products or services. This is the path that developed companies are taking, leading to an increase in the level of business social responsibility [5, p. 189].

Table 1.
Percentage of Companies Implementing Corporate Social Responsibility (CSR)

Year	Percentage of Companies with CSR Reports (%)
2010	50%
2015	68%
2020	80%
2024	85%

These data illustrate the trend of increasing corporate social responsibility and sustainable investments in developed countries [5, p. 190].

Innovative technologies significantly change approaches to evaluating the effectiveness of business CSR, providing new opportunities for measuring the impact on society, the economy, and the environment. The use of big data, artificial intelligence, blockchain, and digital platforms allows for a more accurate analysis of the impact of companies on their stakeholders. Innovative technologies provide new opportunities for deeper and more precise assessments of corporate social responsibility effectiveness. This not only improves the internal processes of the company but also enhances trust from consumers and partners, which, in turn, can lead to increased business competitiveness.

REFERENCES

1. Golubka K.O. Social Responsibility of Business in Modern Economic Conditions (based on materials from the State Food and Grain Corporation of Ukraine and the Kobleaky Grain Products Plant): Bachelor's thesis. Specialty 076 "Entrepreneurship, Trade, and Exchange Activities." Poltava: *National University named after Yuri Kondratyuk*, 2022. 109 p.
2. Chobitok V.I., Shelest T.M. Management System of Industrial Enterprises in the Context of Innovative Development: Scientific and Practical Aspects of Evaluation. *Problems of Economics*. 2021. No. 2 (48). P. 162–180.
3. Hryhoruk P., Payonk O., Khryshch V. Innovation-Oriented Socio-Economic Systems as Objects of Modeling. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2022. No. 1. P. 146–152. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-17> (accessed: 27.09.2024).
4. Bui Y.V. Features of the Spread of Social Innovations in Socio-Economic Systems in the Context of Sustainable (Balanced) Development. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*. 2019. No. 25(1). P. 35–38.
5. Business Social Responsibility: Ukrainian Realities and Problems. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/88596>

Blakyta H.V.,
Doctor of Economics, Professor,
State University of Trade and Economics;
Chekotun K.Y.,
PhD student,
State University of Trade and Economics

BASICS OF THE STRATEGIC COMPETITIVENESS OF A TRADE ENTERPRISE

In the context of globalization and persistent systemic crises, competitiveness has emerged as a critical criterion for assessing an enterprise's efficiency and the demand for its products. This concept encapsulates a company's capacity to meet contemporary market standards and to adapt proactively to the dynamic changes prompted by economic, political, technological, and social transformations.

A retailer's competitiveness is a complex characteristic that demonstrates the company's ability to withstand competitive pressure, attract customers and maintain their loyalty in the long term. It combines management efficiency, innovation, high quality of products and services, and the ability to respond quickly to changes in the external environment. In today's market environment, where global corporations dominate and competition covers local and international markets, an enterprise's competitiveness determines its survival and sustainability [1].

In the short term, the main factor in the success of a trading company is its ability to achieve profitability through various lines of business. However, in the long term, ensuring the stability and development of the company largely depends on its ability to anticipate possible changes in the market in a timely and prompt manner and adapt the strategy, structure, and composition of the business portfolio to new conditions. Therefore, to achieve efficiency in the work of the enterprise, it is necessary to implement systemic forecasting, which will not only allow to foresee potential risks and opportunities, but will also be aimed at developing specific strategies and actions that will ensure the achievement of the set goals and maximise the desired results [2].

Since the outbreak of the war, many companies, including international ones, have suspended their operations in the Ukrainian market, which has made it easier for business entities to enter the market. The full-scale invasion of the aggressor country primarily affected the change in consumer priorities and increased demand for domestically produced products, which led to a decrease in imports, intensified competition among local producers, and promoted the development of domestic production. Nowadays, Ukraine is going through a historically significant period, which will affect the collective consciousness and views of Ukrainians in the future [3].

Identifying the main factors of competitiveness of a trade enterprise in the context of modern challenges is a key stage for ensuring its sustainability and

development. Military conflicts, economic instability, rapid technological change, and other external challenges necessitate business adaptability, effective resource management, including human capital, and a focus on innovation. The key factors include management flexibility, the ability to adapt quickly, digital solutions, integration into supply chains, strategic risk management, building trust through social responsibility and environmental friendliness, and developing customer focus and partnerships. An integrated approach to the identification and implementation of these factors is essential for enterprises seeking to achieve competitive advantages, even amidst the most unpredictable circumstances.

The main features of the strategic competitiveness of a trade enterprise in the context of unpredictable external dynamics are the ability to adapt to changes, focus on customers, and actively use innovations. Adaptability is ensured by flexible management and rapid implementation of new technologies, which allows for a prompt response to environmental challenges. Customer focus includes personalizing offers and omnichannel interaction to meet customer needs even in crisis conditions. Innovation is illustrated by the digital transformation of businesses, which entails using a huge variety of digital technologies to optimize operations and enhance customer experiences. This transformation leverages modern data analytics and cloud computing. New trading formats, like e-commerce and mobile payments, offer flexibility, while technologies like AI and IoT optimize processes and drive growth.

Essential aspects such as risk management, scenario planning, and financial sustainability play a crucial role in the stability of an enterprise. They help uphold its reputation, drive sustainable development, and promote the growth of human capital. Additionally, modern analytics and forecasting tools empower retail businesses to gain deeper significant insights into market trends and make well-informed decisions, enhancing their strategic competitiveness.

REFERENCES

1. Holovchuk YU. O. Pchelyans'ka, H. O. Osoblyvosti formuvannya stratehiyi pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva na osnovi paradyhmy innovatsiynoho rozvytku. *Ekonomika ta derzhava*. 2020, №3. S.66-70.
2. Pashkuda T. V., Afendi A. I. Napryamy rozvytku torhivli v Ukraini v umovakh voyennoho stanu. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2022. No 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759> (data zvernennya 21.04.2025).
3. Chekotun K.YU. Faktory konkurentospromozhnosti pidpryyemstva torhivli v period viyny. *Naukovi pratsi MAUP. Ekonomichni nauky*. Vypusk 3 (75), 2024. S.48-52.

Tanklevska N. S.,
Doctor of Economics, Professor,
State University of Trade and Economics;
Bozhok V. Y.,
second (bachelor's) degree student
State University of Trade and Economics

GREEN INVESTMENTS AND ENERGY EFFICIENCY IN THE MODERN ECONOMY OF THE ENTERPRISE

In the current conditions of the global climate crisis, rising energy costs, and aggravation of environmental problems, the economic activity of enterprises is acquiring a new vector of development - the transition to the principles of sustainability and energy efficiency. Green investments are becoming essential for business transformation, helping reduce environmental impact, save costs, improve reputation, and access new markets and financing. The introduction of energy-saving technologies minimizes the pressure on the environment and helps to cut costs, improve the company's image, and open the way to new markets and financial resources.

Green investment seeks to support business practices that positively impact the environment. Commonly associated with socially responsible investment criteria or environmental, social, and governance aspects, green investment is focused on supporting companies and projects that help to conserve natural resources, reduce pollution, and implement other environmentally conscious business practices. There are several areas of green investment [1]. For example, renewable energy sources include solar, wind, bioenergy, hydro, and geothermal. Investments are also made in energy-saving technologies, sustainable transport (electric vehicles, hybrid cars, hydrogen-fuelled vehicles), and waste recycling and disposal systems. Other areas of green investment may include green buildings, digital solutions for resource monitoring, and innovative biotechnologies that reduce the environmental impact of agriculture or the food industry [2].

Government policies and international initiatives are important in stimulating green investment and energy efficiency. At the national level, governments are introducing regulatory and financial mechanisms to help companies transition to sustainable business models. These include tax incentives, targeted financing programmes, green loans, government subsidies for purchasing energy-saving equipment, and energy efficiency requirements for new buildings and production processes. For example, the European Green Deal is an EU strategy adopted in 2020 that includes several policy initiatives from the European Commission. The main objective of this strategy is to achieve climate neutrality in the European Union by 2050. The strategy consists of reviewing all existing legislation for its climate benefits and introducing new legislation on the circular economy, building renovation, biodiversity, agriculture, and innovation [3]. Combining government

support and global environmental initiatives thus creates favourable conditions for introducing green technologies and energy-efficient solutions in the business sector.

In the context of green investment, energy efficiency is an important area of focus for the sustainable development of businesses. Energy-efficient solutions are often the first choice for investment due to their relative affordability, quick payback, and direct impact on reducing operating costs. Energy efficiency refers to the use of energy in a way that maximises performance or desired outcomes while minimising waste and unnecessary consumption. The most common energy efficiency applications include smart thermostats, LED lighting, thermal insulation of buildings and industrial premises, energy monitoring systems, heat pumps, energy efficient ventilation and air conditioning systems, and many others [4].

Energy efficiency is not only a cost-cutting tool, but also an essential factor in increasing a company's competitiveness in today's market. Reducing energy consumption allows a company to reduce production costs, increase profits, or offer consumers a more attractive price. This creates a sustainable competitive advantage in the long run; in other words, energy efficiency is integrated into the overall business strategy of an enterprise and directly affects its economic performance, environmental safety, and market position [5].

An example of the successful implementation of green investments and energy-efficient solutions. The story of carbon reduction in the Apple technology industry. Tech giant Apple has always made headlines for its technological innovations, but it stands out for its sustainability. The software and hardware company has set itself the goal of reducing carbon emissions to become carbon neutral by 2030. Apple has embraced renewable energy by investing in a large photovoltaic project in China. The renewable energy plant uses advanced solar technology to power Apple's operations in China. Apple uses more energy-efficient lighting, such as LED bulbs, and efficient heating, air conditioning, and ventilation to support its day-to-day operations [6].

In summary, green investment and energy efficiency are vital for the modernization of businesses in today's economy. These practices not only enhance environmental sustainability but also yield significant economic advantages, such as cost savings and access to new markets. The involvement of government entities and international organizations is essential in facilitating these changes. By embracing technological innovations and implementing effective management strategies, we can achieve a meaningful transition toward a more sustainable economic framework.

REFERENCES

1. Guide to Green Investing By JAMES CHEN, Reviewed by JULIUS MANSA, Fact checked by VIKKI VELASQUEZ. URL: <https://surli.cc/ytirax>
2. What is renewable energy? URL: <https://surl.li/oklycf>
3. European Green Deal. URL: <https://surl.li/pbpbyh>
4. 10 Best Innovations for Energy Efficiency in Buildings. URL: <https://surl.li/yqyury>

5. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity Volume 7, Issue 1, March 2021, 33. Energy-Efficient Products and Competitiveness in the Manufacturing Sector. URL: <https://surl.li/lpyqtp>
6. Four Examples of Successful Carbon Reduction Plans. URL: <https://surl.li/lkpzjt>

*Андрющенко І.С.,
к.е.н, доцент;
Вороніна А.Ю.,
здобувач ОС «бакалавр»,
Державний біотехнологічний університет*

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У 2024-2025 роках фондовий ринок України переживає серйозні зміни. Це пов'язано передусім із військовими діями, нестабільною економічною ситуацією та зменшенням інвестиційної активності. На сьогодні капіталізація українського ринку цінних паперів суттєво нижча, ніж у країнах з розвинутою економікою [1]. Акції українських компаній практично не користуються попитом, адже ринок малоліквідний, інвестори не мають довіри, а інфраструктура залишається недосконалою. Через високі ризики іноземні інвестори, які ще кілька років тому активно брали участь у торгах, майже повністю вийшли з ринку. Разом із цим, за останній час посилилася роль держави у регулюванні фондового ринку. Також триває оновлення його інфраструктури та поступова адаптація українського законодавства до європейських норм. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) працює над підвищенням прозорості, якісною фінансовою звітністю та захистом прав інвесторів [2]. Попри нинішню економічну нестабільність, ринок цінних паперів в Україні має низку перспектив для подальшого розвитку. Його модернізація, адаптація до європейських норм, цифровізація фінансових процесів та потенціал у повоєнній відбудові економіки створюють умови для активізації інвестиційної діяльності.

Однією з ключових умов майбутнього розвитку є стабілізація економіки та закінчення воєнних дій. Лише після цього можна очікувати на повернення іноземного капіталу, поживавлення біржової торгівлі, зростання довіри з боку інвесторів та появу нових інструментів на ринку. Передбачається, що стабільна політико-економічна ситуація дозволить підприємствам здійснювати первинні публічні розміщення (ІРО), що стане потужним поштовхом для ринку акцій. Не менш важливим чинником є подальша гармонізація законодавства з європейським, що передбачено Угодою про асоціацію з ЄС. Україна вже здійснює імплементацію директив MiFID II та MiFIR, що регулюють діяльність фінансових посередників, підвищують прозорість торгівлі та захищають права інвесторів. Впровадження цих норм сприятиме зростанню довіри до українського фондового ринку, як з боку внутрішніх, так і зовнішніх учасників. Ще одним вектором розвитку виступає цифровізація. В Україні активно розвиваються електронні торговельні системи, запроваджуються мобільні додатки для купівлі-продажу цінних паперів. Це дозволяє залучати нову категорію учасників – фізичних осіб, зокрема молодь. Також зростає інтерес до

використання блокчейн-технологій для обліку прав власності на цінні папери. Водночас роль ринку цінних паперів у повоєнному відновленні економіки також має стратегічне значення [3]. Через випуск облігацій підприємства матимуть змогу залучати кошти на фінансування відбудовчих проєктів, а держава – на втілення масштабних інфраструктурних ініціатив. Окреме місце тут можуть посісти "відбудовчі" облігації, до яких долучаться як внутрішні, так і міжнародні інвестори.

Однією з головних проблем нашого фондового ринку є те, що на ньому дуже низька ліквідність – тобто мало угод і активних учасників. Через це важко вкласти гроші або продати ті цінні папери, які вже є. Ще однією серйозною перешкодою є те, що люди мало довіряють інституціям, які працюють у цій сфері. Інвестори не впевнені, що їхні права справді будуть захищені, якщо щось піде не так. Крім того, на ситуацію дуже сильно впливає нестабільна політична й економічна ситуація в країні. Це створює додаткові ризики, тому багато іноземних інвесторів взагалі вийшли з ринку, а інші – діють дуже обережно. Ще одна важлива проблема – це те, що багато українців просто не знають, як працює ринок цінних паперів і що на ньому реально можна заробляти. Рівень фінансової грамотності поки що низький.

Для покращення ситуації, потрібно:

- працювати над оновленням законодавства, щоб воно відповідало європейським стандартам та краще захищало інвесторів;
- проводити просвітницьку роботу серед населення – лекції, курси, кампанії у ЗМІ, щоб люди більше розуміли, як працює фондовий ринок;
- розвивати цифрові платформи – щоб купувати й продавати цінні папери було так само просто, як користуватись банківським застосунком;
- створювати умови для залучення інвесторів (податкові пільги чи державні гарантії);
- залучати підтримку міжнародних партнерів, які можуть допомогти як фінансами, так і досвідом у розвитку ринку.

Не менш важливою умовою розвитку фондового ринку є створення сприятливих умов для інвесторів. Це включає в себе не тільки податкові пільги та державні гарантії, але й захист інвесторських прав на законодавчому рівні. Необхідно вдосконалити механізми контролю та нагляду за діяльністю учасників ринку для мінімізації шахрайства та маніпуляцій. Підвищення прозорості та відкритості ринку дозволить привернути нових інвесторів і зміцнити довіру до фінансових інструментів. Крім того, важливо підтримувати інновації та нові фінансові інструменти. Це дозволить розширити спектр доступних інструментів для інвестування, що підвищить інтерес як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Ринок має бути готовим до впровадження нових фінансових продуктів, які відповідатимуть вимогам часу та сучасних економічних умов. Ще одним, не менш важливим напрямом є пошук нових джерел фінансування для розвитку інфраструктурних проєктів та відновлення

економіки після війни. Через випуск державних відбудовчих облігацій Україна може залучити необхідні кошти для реалізації масштабних відбудовчих ініціатив, що сприятиме стабільності та розвитку країни в майбутньому.

Таким чином, хоч український фондовий ринок на сьогодні і стикається з численними труднощами, завдяки правильно спрямованим реформам, модернізації інфраструктури, розвитку законодавчої бази та залученню інвестицій, він все ж таки має потенціал для сталого розвитку в майбутньому. Якщо вдасться стабілізувати економічну ситуацію та зміцнити довіру до ринку, український фондовий ринок стане важливою складовою частиною економіки, що забезпечить активізацію інвестиційної діяльності і фінансування відбудови країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. НКЦПФР. Річний звіт про стан розвитку фондового ринку України за 2023 рік. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/en/document/>
2. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Офіційний сайт. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/en/>
3. Світовий банк. Огляд фінансового сектору України: виклики та перспективи розвитку. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>

Баранова В.В.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;*

Бабенко Т.С.,

*здобувач вищої освіти, другий (магістерський) рівень вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

БАНКІВСЬКА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ І ВНУТРІШНІХ ВИКЛИКІВ: ВІД ПАНДЕМІЇ ДО ВІЙНИ

Неоднорідний рівень доступу до банківських послуг для фізичних і юридичних осіб у різних регіонах держави спонукає до дослідження цього питання. Варто звернути увагу на нерівномірність територіального розміщення банківських установ: зокрема, у місті Київ та Дніпропетровській, Львівській, Одеській, Харківській та Полтавській областях, які є п'ятіркою економічно розвинених областей та концентрують 52,2% банківських підрозділів [1]. Найгостріше проблема відчувається в сільській місцевості, де, окрім низького рівня інтернет-доступу, існують труднощі у користуванні цифровими продуктами серед людей похилого віку, що ускладнює для них ефективне та безпечне використання.

Зазначимо, що активне впровадження цифрових банківських сервісів і розширення інтернет-покриття сприяє зменшенню територіальної нерівності у доступі до банківських послуг. Саме тому, забезпечення стабільного інтернет-зв'язку, а також підвищення рівня фінансової та цифрової грамотності населення, особливо старшого віку, залишається критично важливим для запобігання шахрайству та захисту фінансових інтересів клієнтів. Окремої уваги потребує зростаюча загроза кібершахрайства, яка закономірно супроводжує поширення цифрових банківських інструментів.

Для формування об'єктивної оцінки стабільності банківської системи доцільно аналізувати динаміку її ключових фінансових показників. За вихідну базу було обрано 2019 рік як період відносної економічної стабільності в Україні. Загальні показники доходів та видатків банківських установ за 2019-2023 роки показано на рис. 1. Незважаючи на негативні наслідки пандемії Covid-19 у 2020 році та початок повномасштабних військових дій у 2022 році, рис. 1 демонструє позитивні тенденції фінансових показників діяльності банківської системи України: номінальні доходи сектору за період 2019-2023 років зросли на 83%. За умови взяття за базовий період довоєнний 2021 рік, навіть за період військових дій доходи банківських установ збільшилися на 62,9%.

Отже, в період 2019-2023 років банківський сектор демонструє позитивний фінансовий результат (прибуток), який зменшувався у кризові 2020 рік (пік пандемії Covid-19) до 39,7 млрд грн та 2022 рік (початок військової

агресії) до 21,9 млрд грн. Зазначимо, що банківська система практично у наступні роки демонструвала відновлення зростання позитивних фінансових результатів (прибутку). Загалом за період 2019-2023 років розмір прибутку банківського сектору України збільшився на 42,6%, що є гарним результатом. Варто наголосити, що в період активних військових дій 2022-2023 років розмір прибутку банківського сектору демонструє зростання на 7,6%.

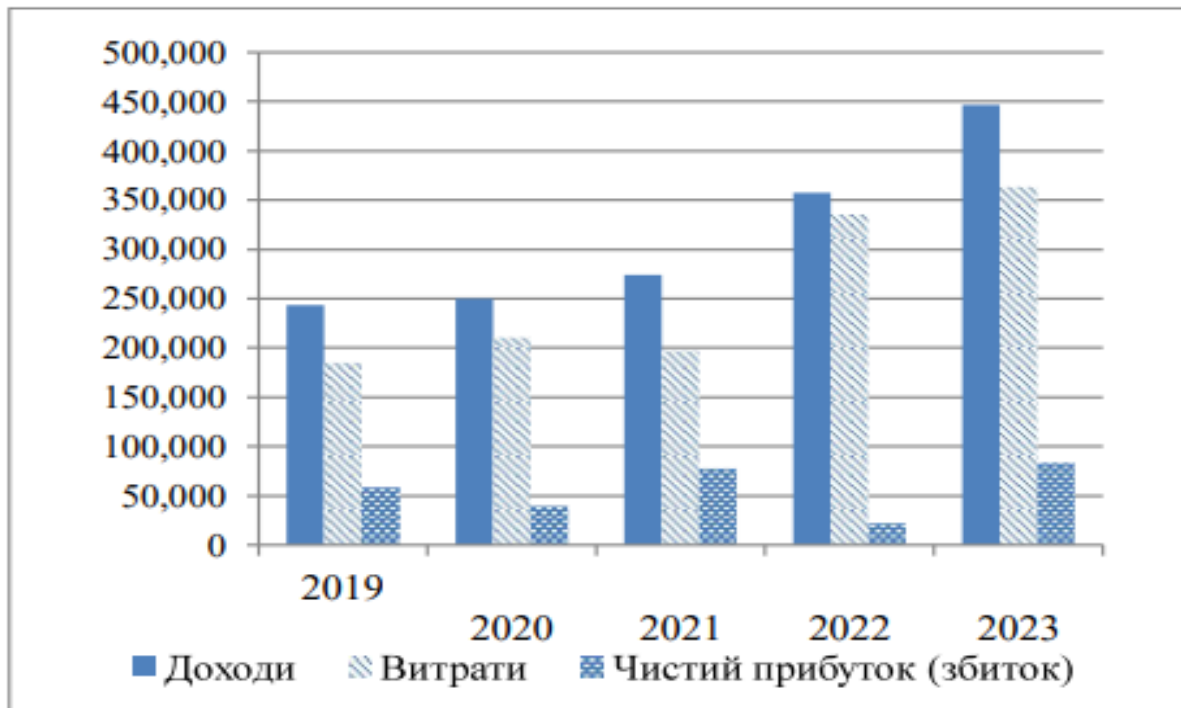


Рис.1. Динаміка доходів та витрат банків України за 2019-2023 роки, млн. грн [2]

НБУ чинниками підвищення прибутковості банківського сектору у період військових дій у 2022 році визначає зростання процентного доходу за рахунок кредитування бізнесу, інвестицій у високодохідні цінні папери. Зокрема, депозитні сертифікати НБУ та відновлення комісійних доходів, які скоротилися у перші місяці війни, а у 2023 році відбулося додаткове зменшення відрахувань у резерви під збитки від активних операцій [3,4].

Таким чином, банківський сектор є однією з небагатьох сфер економічної діяльності, який зберегає прибутковість на відміну від абсолютної більшості інших видів економічної активності у країні. У структурі доходів банківського сектору домінуюче значення займають процентні доходи, які відображають доходи за коштами, що розміщені у інших банківських установах (НБУ), доходи за кредитами, які надані громадянам та бізнесу та інші види процентних доходів. З цієї точки зору наголошуємо, що прибуток банків за період 2019-2023 років збільшився на 42,6%, в свою чергу обсяг сплаченого податку на прибуток банківських установ збільшився у 2,3 рази, в т.ч. у період активних військових дій (2022-2023 років порівняно з мирним 2021 роком) відповідно - на 7,6% та на 71%. Таким чином, посилення оподаткування банківського сектору є одним з реальних резервів збільшення доходів державного бюджету України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний банк України. Наглядова статистика. Кількість структурних підрозділів банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
2. Національний банк України. Наглядова статистика. Доходи та витрати банків України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
3. Національний банк України. Річний звіт Національного банку України за 2022 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2022-rik>
4. Національний банк України. Річний звіт Національного банку України за 2023 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2023-rik>

*Блащук-Дев'яткіна Н.З.,
к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансового менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка;
Фурман О.О.,
магістр,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

ПРИБУТКОВІСТЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКУ

В умовах сучасних потрясінь, зокрема воєнних дій, одним із найважливіших елементів забезпечення стабільного та результативного функціонування банківських установ є ефективне управління прибутком. Воєнні дії суттєво впливають на джерела доходів банків, рівень ризиків, структуру витрат та рівень попиту на банківські послуги, з огляду на це стратегія формування прибутку потребує оптимізації з урахуванням нових безпекових та економічних реалій. Управління прибутком в умовах війни вимагає посилення розширення джерел доходу, контролю за витратами, перегляду політик резервування та активного використання державної підтримки.

Війна, як і будь-який негативний чинник, суттєво впливає на структурні компоненти банківського прибутку. У першу чергу змінюється структура процентного доходу: зменшується обсяг кредитування, а також зростає кредитний ризик, що змушує управлінців банківського сектору переглядати кредитну політику, запроваджувати нові умови фінансування або ж підвищувати ставки за позиками. В той же час відбувається перерозподіл грошових потоків між державою та банками: зростає обсяг інвестицій банків у державні облігації воєнної підтримки, які мають відносно невеликий ризик і привабливу дохідність. У 2024 році надходження до Державного бюджету України від облігацій внутрішньої державної позики склали 640 млрд гривень. Цей обсяг став другим за величиною джерелом фінансування держбюджету після бюджетної підтримки від Європейського Союзу [1]. Таким чином, змінюється структура джерел процентного прибутку та активів. Ще одним вагомим чинником, що впливає на дохідну частину – скорочення активної діяльності суб'єктів господарювання, яка є одним із головних клієнтських сегментів банків. Знищення виробничих потужностей, порушення логістики, тимчасова окупація територій – усе це призводить до зменшення попиту на кредитування, що як наслідок негативно позначається на прибутковості банку.

Обслуговування рахунків, розрахунково-касового обслуговування, отримання доходів від комісій та проведення валютних операцій також зазнали змін. Результатом різкого зниження операційної активності клієнтів, у перші місяці війни, стало скорочення кількості транзакцій і, відповідно, доходів

банків. Проте із стабілізацією ситуації та адаптацією банківського ринку до нових політико-економічних реалій більшість клієнтів повернулась до використання цифрових каналів банкінгу, що в свою чергу створило можливості для нових джерел отримання прибутку: активний розвиток онлайн-послуг, впровадження нових мобільних застосунків та цифрових сервісів стало не лише вимушеним кроком, а й джерелом майбутньої фінансової вигоди. Водночас для збереження балансу між фінансовою доцільністю та соціальною відповідальністю управлінці змушені переглядати тарифну політику, враховуючи економічні труднощі клієнтів.

Державна політика відіграє значну роль у забезпеченні прибутковості банків в умовах війни. Національний банк України запровадив низку інструментів, що сприяють підтримці ліквідності та прибутковості фінансових установ, серед них: послаблення вимог до нормативів, пільгове рефінансування, тимчасове звільнення від певних звітних зобов'язань та інші. Відтак додатковими джерелами доходу стала участь банків у програмах кредитування бізнесу під державні гарантії, інвестування в облігації внутрішньої державної позики, а також взаємодія з міжнародними фінансовими інституціями. До прикладу, програма «Доступні кредити 5-7-9%» – це державна програма, яка на тлі повномасштабного вторгнення набула безпрецедентно високої ролі для боргового фінансування підприємств. Це інструмент державної підтримки бізнесу в Україні, який передбачає часткову компенсацію процентної ставки та державні гарантії за кредитами. У воєнний період програма виконує антикризову функцію, стимулюючи економічну активність, знижуючи кредитні ризики банків і підтримуючи фінансову стійкість підприємств. Завдяки цій програмі-підтримці банки можуть підтримувати свою ліквідність та розширити клієнтську базу серед малого та середнього бізнесу [2]. Разом із тим банки повинні враховувати потенційні ризики надмірної залежності від державних механізмів підтримки, які в майбутньому можуть бути переглянуті або згорнуті. Тому одним із ключових завдань стає стратегічне планування післявоєнного відновлення прибутковості на основі довгострокових ринкових механізмів.

Особливу увагу слід приділити трансформації підходів до визначення стратегічного планування прибутку. У мирний час прогнозування фінансових результатів базується на історичних трендах, стабільних макроекономічних показниках і стандартизованих підходах. Проте в умовах війни банки повинні планувати прибуток в умовах невизначеності, множинних сценаріїв розвитку подій і гнучкої адаптації до змін.

Отже, управління прибутком банку в умовах війни є складним багатofакторним процесом, що вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища, адаптації внутрішньої політики, оптимізації витрат, пошуку нових джерел доходу та ефективної взаємодії з державними і міжнародними структурами. В умовах війни ключовими стають гнучкість, швидкість реагування, здатність до інновацій та стратегічне мислення. Оскільки навіть в умовах глибокої кризи можливо не лише зберегти прибутковість, а й

забезпечити основу для майбутнього розвитку, враховуючи потреби економіки, суспільства та національної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство фінансів України. У 2024 році обсяг ОВДП у власності фізосіб збільшився на майже 50%, юридичних осіб – на 28%. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/u_2024_rotsi_obsyag_ovdp_u_vlasnosti_fizosib_zbilsh_ivsia_na_maizhe_50_iuridichnikh_osib_na_28-4979
2. Ukrinform. Державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%»: у пошуках оптимального дизайну. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3836803-derzavna-programa-pidtrimki-biznesu-dostupni-krediti-579-u-posukah-optimalnogo-dizajnu.html>
3. Як війна та нові регулювання змінюють банківський сектор України- «RwS bank» Асоціація українських банків. *Новини банківської системи та економіки України*. URL: <https://aub.org.ua/104/aub-partner-news/14787-yak-viina-ta-novi-rehuliuvannia-zminiuiut-bankivskyi-sektor-ukrainy>

Вакулович В.Ю.,
студент,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;
Шкодін І.В.,
д.е.н., проф.,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У МІЖНАРОДНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ РІШЕННЯ

У сучасних умовах глобалізації та зростання соціально-економічних викликів інтеграція ESG-критеріїв (Environmental - екологічних, Social - соціальних, Governance - управлінських) у міжнародні інвестиційні рішення стає ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку. Зростання потреби у відповідальному фінансуванні закріплене в Цілях сталого розвитку ООН (SDGs) та Паризькій угоді. ESG-фактори впливають на довгострокову вартість інвестицій, на ризики та репутацію компаній. Проте питання системного впровадження цих критеріїв у практику міжнародних інвестицій залишається недостатньо дослідженим, особливо в контексті різноманітності регуляторних підходів та відсутності уніфікованих стандартів.

Механізми інтеграції ESG-критеріїв базуються на принципах оцінки ризиків, забезпечення прозорості, відповідального управління та підтримки інновацій, які відповідають принципам сталого розвитку. Завдяки цьому ESG стала потужним інструментом для зміни підходів до управління компаніями та інвестування у сучасній економіці. Узагальнення структури ESG-критеріїв, визначення їх основних показників та значення для бізнесу та інвестиційного процесу наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Структура ESG-критеріїв, їх зміст та значення для бізнесу

Аспект ESG	Критерії	Значення для бізнесу та інвестицій
Екологічний (Environmental)	Викиди парникових газів (GHG)	Оцінюється рівень скорочення викидів, вплив на зміну клімату. Це впливає на відповідність екологічним регуляціям і мінімізує ризики штрафів.
	Енергоефективність	Інвестиції в енергоефективні технології зменшують витрати та підвищують конкурентоспроможність компанії.
	Управління відходами	Забезпечує екологічну відповідальність компанії, сприяє збереженню ресурсів та створює позитивний імідж.
	Використання відновлюваних джерел енергії	Показник переходу на стале виробництво, який підтримує глобальну декарбонізацію.

	Водні ресурси	Оцінюється ефективність використання води та зменшення негативного впливу на водні екосистеми.
	Біорізноманіття	Забезпечення захисту природи, збереження екосистем, які можуть впливати на репутацію та фінансові результати компанії.
Соціальний (Social)	Дотримання прав людини	Компанія повинна уникати залучення до експлуатації працівників, забезпечувати справедливі умови праці.
	Умови праці та безпека	Оцінюється охорона праці, розвиток кадрового потенціалу, що сприяє продуктивності працівників.
	Різноманіття та інклюзія	Відображає зусилля компанії щодо підтримки гендерної рівності та культурної інклюзії, що підвищує репутацію та ефективність роботи.
	Участь у місцевих спільнотах	Компанії оцінюються за рівнем підтримки соціальних ініціатив, що зміцнює зв'язки з громадськістю.
	Етика бізнесу	Прозорість, відповідність моральним стандартам та відсутність корупції зменшує репутаційні та фінансові ризики.
	Захист прав споживачів	Включає якість продукції та послуг, прозорість у відносинах із клієнтами, що підвищує лояльність споживачів.
Управлінський (Governance)	Структура корпоративного управління	Забезпечує чіткий поділ обов'язків, підзвітність ради директорів, ефективність стратегій управління.
	Прозорість фінансової звітності	Наявність надійної фінансової звітності підвищує довіру інвесторів.
	Політика виплати дивідендів	Відображає зусилля компанії щодо задоволення інтересів акціонерів.
	Управління ризиками	Передбачає моніторинг потенційних загроз і розробку механізмів їх мінімізації, що допомагає знизити фінансові втрати.
	Корупція та етика	Здійснюється оцінка боротьби з корупцією, що формує довіру до компанії з боку інвесторів та суспільства.
	Політика щодо ESG	Демонструє, як компанія інтегрує ESG у свою стратегію, що є ключовим фактором для стійкого фінансування.

Джерело: складено авторами на основі даних [1, 2]

У всьому світі показники критеріїв ESG корпорацій перетворюється на показник для оцінки їхньої інвестиційної привабливості. Оцінка ESG корпорації показує, чи є вона екологічно та соціально свідомою. За даними Ernst & Young (EY), 72% інвесторів заявили, що під час аналізу компаній для інвестування звертають увагу на їхню діяльність у сфері ESG. Інвестори почали вважати ESG-фактори не лише як етичний стандарт, а як один із ключових

індикаторів довгострокової стабільності та прибутковості компаній. 96% інвесторів підкреслили важливість прозорої нефінансової звітності компаній. Більшість опитаних зазначили, що відсутність стандартизованої ESG-звітності значно ускладнює процес аналізу та порівняння компаній. Особливу увагу інвестори приділяють звітності, яка відображає реальні дії компанії, а не лише загальні декларації щодо екологічних чи соціальних ініціатив. 84% респондентів визнали ESG-критерії ефективним інструментом для ідентифікації нефінансових ризиків. Компанії, що демонструють високі показники у сфері ESG, мають менший ризик втрат репутації, штрафів чи санкцій [4].

Для покращення практики впровадження ESG-критеріїв у міжнародні фінансові рішення слід активно використовувати Big Data, AI та блокчейн для аналізу нефінансових ризиків та моніторингу виконання ESG-зобов'язань. Застосування штучного інтелекту для прогнозування довгострокового впливу ESG-ініціатив на фінансову результативність компанії та інтеграція блокчейн-технологій для створення прозорих і незмінних реєстрів ESG-діяльності покращить ситуацію [3]. У зв'язку з тим, що до досягнення критичних цілей щодо викидів до 2030 року залишилося лише п'ять років, головне місце посідає вирішення проблеми викидів. Компанії будуть тісно співпрацювати з постачальниками, щоб декарбонізувати свої ланцюги поставок, використовуючи такі технології, як блокчейн, для підвищення прозорості та підзвітності. Ці зусилля допоможуть виміряти, відстежити та зменшити вуглецевий слід у всіх ланцюжках створення вартості, забезпечити послідовність і можливість вимірювання скорочень викидів на кожному етапі виробництва та розподілу. Європа відіграє провідну роль у регуляторних зусиллях, тоді як США стикаються з новими викликами під керівництвом адміністрації Трампа, що ще більше поглиблює розбіжності у питаннях клімату та ESG-політики. Таким чином, стійке фінансування не лише відповідає викликам сучасності, але й є потужним двигуном трансформації економічної моделі у бік більш відповідального та екологічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gohar Ayaz, Muhammad Zahid. Trends, shifts and future prospects of sustainable finance research. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sampj-06-2022-0340/full/html>.
2. Simin Chen, Yu Song, Peng Gao. Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of Environmental Management*. Volume 345. 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829>.
3. The Future of Sustainable Finance. <https://www.linkedin.com/pulse/future-sustainable-finance-alan-s-guttermann-lx1ec>.

4. Why ESG performance is growing in importance for investors.
https://www.ey.com/en_gl/insights/assurance/why-esg-performance-is-growing-in-importance-for-investors

*Васильцов О.О.,
здобувач вищої освіти, другий (магістерський) рівень вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Москаленко О.В.,
к.е.н., доцент кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВ

В умовах зростаючих макроекономічних та геополітичних ризиків, що впливають на фінансову систему України, стрес-тестування набуває ключового значення як інструмент попередження системних криз. З 2014 року банківська система України пережила низку шоків - фінансових, воєнних, енергетичних - що вимагають систематичної оцінки стійкості фінансових установ. Стрес-тестування дозволяє виявити слабкі місця банків, запобігти дефолтам та сформувати ефективну регуляторну політику. Особливої актуальності метод набуває в контексті адаптації до стандартів ЄС і Базеля III.

Стрес-тестування - це інструмент оцінки здатності банку витримати екстремальні, але ймовірні економічні потрясіння. Тестування базується на побудові сценаріїв, що моделюють несприятливі зміни в макроекономічних показниках (ВВП, обмінний курс, інфляція, процентні ставки тощо). В Україні регулятором, що визначає підходи до стрес-тестування, виступає Національний банк України, який впровадив відповідну практику ще у 2014 році після банківської кризи.

Методологія стрес-тестування включає три основні етапи. Перший - оцінка якості активів (AQR), яку проводять незалежні аудитори для всіх банків. Другий - екстраполяція результатів AQR для банків із поглибленою перевіркою. Третій - власне стрес-тестування НБУ за базовим і несприятливим сценаріями з горизонтом прогнозування три роки. Такий підхід дозволяє комплексно виявляти вразливості як окремих банків, так і всієї системи, враховуючи як внутрішні оцінки банків, так і макроекономічну перспективу регулятора.

У 2018-2023 роках НБУ проводив щорічні оцінки стійкості банків за двома компонентами - діагностика якості активів (AQR) і стрес-тестування. Наприклад, у 2021 році оцінку проходили 30 найбільших банків, що покривали 93% активів системи. Згідно з результатами, 7 банків мали капітал нижчий за регуляторні вимоги в умовах шоку.

Типовий шок-сценарій НБУ включає падіння ВВП на 6-9%, девальвацію гривні на 25-30%, зростання безробіття та інфляції. Наприклад, у 2022 році, на фоні повномасштабної війни, стрес-тести передбачали спад економіки на 12%, девальвацію до 40 грн/дол. та зростання інфляції до 30%. Завдяки попереднім

результатам тестів, НБУ зміг заздалегідь підготуватися та запровадити мораторії на виведення капіталу, що зменшило ризики втрат.

Результати стрес-тестів використовуються для ухвалення рішень щодо потреби банку в докапіталізації, обмеження ризикових операцій, чи накладення регуляторних заходів. Так, за результатами тестування у 2020 році ПриватБанк був зобов'язаний розробити план капіталізації обсягом понад 10 млрд грн. НБУ також застосовує підхід forward-looking supervision, де дані тестів використовуються для сценарного прогнозування ризиків.

Поступове вдосконалення методик тестування дозволяє забезпечити більш надійне управління капіталом та ризиками. Наприклад, у 2023 році НБУ запровадив нові підходи до оцінки операційного ризику та врахування впливу зміни кліматичних факторів. Банки з іноземним капіталом (наприклад, Райффайзен Банк, ОТП Банк) вже інтегрують стрес-сценарії у свої внутрішні системи управління ризиками.

Серед основних викликів - обмеженість даних, складність моделювання форс-мажорних подій (наприклад, військових дій), а також залежність від якості внутрішніх моделей банків. Часто проблеми виявляються постфактум, а не в результаті тестів, як це було з рядом банків у 2014-2015 роках. Тому необхідним є посилення контролю з боку НБУ за методологією тестування, а також стандартизація моделей ризиків.

Перспективою розвитку стрес-тестування в Україні є запровадження щоквартального моделювання ризиків для системно важливих банків. Крім того, відповідно до рекомендацій МВФ, з 2025 року Україна переходить до макропруденційного підходу до стрес-тестування - з урахуванням системних ризиків у фінансовій системі в цілому. Також розглядається питання автоматизації процесу оцінки ризиків на базі Big Data та AI.

Отже, стрес-тестування є критично важливим інструментом у системі банківського нагляду, що дозволяє виявити потенційні вразливості банків до шоків та запобігти кризовим явищам. В Україні цей інструмент активно розвивається з 2014 року, і його значення особливо зросло після початку повномасштабної війни у 2022 році. Проведення стрес-тестів дозволяє НБУ та самим банкам ухвалювати зважені управлінські рішення щодо капіталу, ризиків та фінансових стратегій. Разом з тим, ефективність тестування залежить від точності моделей та повноти даних. Подальший розвиток методології, впровадження кліматичних і макропруденційних сценаріїв, а також використання новітніх технологій відкривають нові перспективи для підвищення фінансової стійкості банківської системи України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концепція оцінки стійкості банків у 2025 році. Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stability_assessment_pr_2025.pdf?v=11

2. Селюченко Н. Є., Радченко В. М. Оцінювання фінансової стійкості банківської системи України в умовах зовнішніх збурень. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. Т. 2024, № 2. С. 357-364. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.357>.
3. Зарічна Н. Формалізація тенденцій розвитку та фінансової стійкості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 214-219. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-30>
4. Оцінка стійкості банків. Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stability_assessment_pr_2025.pdf?v=11.

МЕТОДИ ПРОТИДІЇ ОНЛАЙН ШАХРАЙСТВУ В КОНТЕКСТІ БОРотьБИ З ЕКОНОМІЧНОЮ ЗЛОЧИННІСТЮ В УКРАЇНІ

В нестійких умовах сьогодення спостерігається інтенсифікація розвитку процесів цифровізації економіки й суспільства, які провокують появу нових ризиків і небезпек, серед яких особливе місце займає економічна злочинність та, зокрема, активізація онлайн шахрайства. На сучасному етапі залучення інноваційних технологій у механізми регулювання фінансово-економічних відносин являється одним із пріоритетних напрямків розвитку та стабілізації діяльності суб'єктів господарювання різних рівнів та забезпечення життєдіяльності населення. Проте, поряд із позитивними аспектами їх застосування, поглиблюються ризики використання віртуального середовища в злочинних цілях та трансформації кіберпростору у майданчик для здійснення економічних злочинів.

Коронавірусна криза, пов'язана із поширенням пандемії COVID-19, карантинні обмеження та війна росії проти України обумовили значні обмеження щодо доступу до фінансових інструментів та викликали потребу у поступовому переміщенні здійснення фінансових операцій у віртуальному середовищі, яке має безмежні можливості та пріоритети у швидкості здійснення операцій фінансового характеру, забезпечуючи високий рівень конфіденційності й захисту від злочинних посягань при проведенні електронних розрахунків й використання електронних комп'ютерних систем. Однак, не всі фінансові операції вдається належним чином захистити від впливу на них економічних злочинців. Зокрема, проведені дослідження щодо виявлення стану та динаміки зміни кількості злочинів, пов'язаних із онлайн шахрайством в Україні у 2018–2024 рр., дозволяють стверджувати про зростаючий тренд щодо їх кількості, особливо у період російсько-української війни 2022–2024 рр. [1] Встановлено, що у 2018 р. кількості злочинів, пов'язаних із онлайн шахрайством в Україні, зафіксована на рівні 1598 випадків, у 2019 р. значення даного показника зменшилося до 744 випадків, а починаючи із 2020 р. стабільно зростає із 1355 випадків до 1928 злочинів у 2021 р.

Суттєве збільшення кількості злочинів, пов'язаних із онлайн шахрайством в Україні, спостерігається вже у 2022 р. до 7922 випадків, а у 2023 р. значення даного аналізованого показника різко зросло до 45748 злочинних посягань, що є безпрецедентним за весь аналізований період.

У 2024 р. ситуація дещо змінилася завдяки посиленню чинного законодавства України в частині встановлення відповідальності за вчинення онлайн шахрайства в умовах запровадження спеціального правового режиму

воєнного стану, а також завдяки посиленню превентивних заходів зі сторони правоохоронних органів, внаслідок чого кількість злочинів, пов'язаних із онлайн шахрайством в Україні зменшилася до 35000 випадків за рік.

При цьому, серед найбільш поширених методів вчинення онлайн шахрайства є фішинг, заміна SIM-карти, продаж неіснуючих товарів та схема «друг просить у борг у месенджері».

Стає очевидним, що така ситуація вимагає посиленої уваги зі сторони держави та обумовлює потребу у необхідності формування ефективного механізму протидії онлайн шахрайству в контексті боротьби з економічною злочинністю в Україні. Тому, серед пріоритетних методів такої протидії варто виокремити наступні:

1. необхідність удосконалення національної системи законодавчого регулювання фінансово-економічної діяльності у кіберпросторі із передбаченням можливостей посилення кіберзахисту, кіберохорони та кібербезпеки;
2. посилення організаційно-технічного забезпечення розвитку системи кіберзахисту;
3. формування програм кіберграмотності населення та підготовки фахівців у сфері кібербезпеки.

Запропоновані заходи дозволять забезпечити досягнення позитивного ефекту у сфері протидії онлайн шахрайству та знизити рівень економічної злочинності в Україні.

Таким чином, проведені дослідження методів протидії онлайн шахрайству в контексті боротьби з економічною злочинністю в Україні дають підстави констатувати, що в країні онлайн шахрайство є однією із найбільших проблем, кількість злочинів, пов'язаних із яким постійно зростає попри посилення відповідальності за вчинення такого виду злочинів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіти Національної поліції України про результати роботи у 2018–2024 рр.
URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit_2024/zvit-npu-2024.pdf.

СТАТУС НЕКОМЕРЦІЙНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я РОЗВИНЕНИХ КРАЇН

У багатьох країнах світу партнерство з громадськими організаціями в сфері надання медичної допомоги є характерною рисою системи охорони здоров'я в той же час, як Україна робить лише перші кроки в цьому напрямку. Тема функціонування некомерційних закладів в охороні здоров'я є малодослідженою і, безперечно, має наукову новизну.

Отже, *метою* даної роботи є висвітлення ролі некомерційних медичних закладів в сфері надання медичних послуг в розвинених країнах. Передбачається, що цей досвід можна буде використати в процесі реформування системи охорони здоров'я в Україні [1].

Некомерційні (неприбуткові) медичні заклади представляють собою унікальну модель організації охорони здоров'я, яка є спроможною встановити баланс між якісним медичним обслуговуванням населення і виконанням соціальної місії в громаді. Ці інституції в системі охорони здоров'я є переважно звільненими від сплати податків. Джерелами їх фінансування виступають в першу чергу прибутки від надання медичних послуг. Це також можуть бути гранти від державних чи громадських організацій, благодійні внески, прибутки від інвестицій чи відрахування від проведення платних досліджень в галузі медицини.

Як правило, замість розподілу прибутку серед акціонерів некомерційні установи реінвестують його надлишки у надання медичних послуг, які не є передбаченими бюджетом медичного закладу, медичні дослідження і тематичні громадські ініціативи в галузі охорони здоров'я. Партнерство некомерційних лікарень з органами державної влади дозволяє досягати кращих результатів на базі наявних ресурсів, а саме: залучати додаткові фінанси та людський капітал, проводити профілактичні заходи, здійснювати моніторинг державних витрат на надання медичних і немедичних послуг, а також загальних витрат в системі охорони здоров'я, щоб суб'єкти господарювання залишалися підзвітні своїм бюджетам витрат [1, с. 136]. Регуляторні механізми варіюють в межах розвинених країн, проте, як правило, ці установи мають статус звільнених від сплати податків; прозору систему фінансового звітування; незалежне Правління і працюють на користь певної громади [4].

Звичайно, функціонування неприбуткових медичних установ в різних країнах має свої особливості. Так, наприклад, Сполучені Штати Америки мають найпотужнішу систему неприбуткових лікарень, які відіграють критично важливу роль в організації доступу до медичних послуг. Уряд цієї країни розробив для них розгалужену систему податкових пільг [2].

Підходи в європейських країнах варіюють досить сильно. Наприклад, у Німеччині спостерігається висока ступінь інтеграції некомерційних медичних закладів у систему соціального страхування. В той же час, в скандинавських країнах превалює державна (неприбуткова) система охорони здоров'я, а в Великій Британії - комбінація установ Міністерства охорони здоров'я з трастовими організаціями некомерційного типу.

Японії була створена унікальна модель функціонування медичної корпорації, що насамперед було викликано необхідністю застосування інноваційних моделей у відповідь на проблему старіння її населення. Потужні зусилля в цій країні спрямовуються на досягнення високого рівня здоров'я в межах конкретної громади [5].

В результаті дослідження ситуації на ринку розвинутих країн, можна навести такі дані:

- *США*: приблизно 58% лікарень в межах територіальних громад є неприбутковими
- *Німеччина*: близько 40% лікарень працюють, не отримуючи прибутку
- *Японія*: значна кількість некомерційних медичних корпорацій
- *Велика Британія*: неприбуткові трасти функціонують як філії Міністерства охорони здоров'я
- *Канада*: більшість лікарень мають статус неприбуткової юридичної особи [5].

Якщо проаналізувати фінансові показники діяльності цих установ, то можна стверджувати, що зазвичай їх норма прибутку є меншою порівняно до прибуткових. В некомерційних медичних закладах більше уваги приділяється реінвестиціям у інфраструктуру та надання якісних медичних послуг. Вони виявилися більш стабільними в періоди економічних труднощів і нестабільності. З цієї причини досвід роботи некомерційних медичних закладів представляє особливий інтерес для країн, що розвиваються. Його висвітлення відповідає стратегії ВООЗ "Здоров'я 21" для нових держав-членів, які знаходяться на різних стадіях соціально-економічного розвитку [1].

Некомерційні медичні заклади добре себе зарекомендували у таких сферах діяльності, як обслуговування недообслугованих верств населення, організація благодійних акцій, проведення досліджень і впровадження інновацій, підтримка освіти і стажування в галузі медицини, участь у профілактичних заходах і якцях в межах громади. Так, вони можуть впливати на вирішення різних проблем, зокрема: залучення додаткових коштів на медичні послуги, які не покриває страховка або які не є закладеними у бюджет лікарні, захист прав пацієнтів, навчання пацієнтів догляду за хронічно хворими членами їх родини, створення мобільних бригад для проведення медичних оглядів, спостереження за якістю надання медичних послуг тощо [1,3].

Частка некомерційних установ оцінюється на рівні 60-70% в системі охорони здоров'я розвинутих країн [5]. Вони відіграють серйозну роль у проведенні медичних досліджень і впровадження їх результатів у клінічну практику. При цьому досягається неабиякий соціальний ефект, бо пацієнти платять менше у порівнянні з альтернативним варіантом платних лікарень.

Звичайно, функціонування некомерційних медичних установ в розвинених країнах не обходиться без подолання певних труднощів, зокрема: зростання операційних витрат і ускладнення регуляторних механізмів. Ці мелічні заклади докладають значних зусиль на підтримання своєї фінансової стабільності. Їм важче залучати додаткові кошти і адаптуватися до технологічних трансформацій. Отже, йдеться про конкуренцію між прибутковими (for profit) і неприбутковими (non-profit) медичними закладами. Ці проблеми вирішуються шляхом диверсифікації моделей фінансування та підвищенням продуктивності праці їх персоналу.

Щодо перспектив на майбутнє, то спостерігати такі світові тренди, як посилення технологічної інтеграції, зокрема впровадження телекомунікації при наданні медичних послуг. Важливу роль відіграють такі нематеріальні фактори, як індивідуальний і холістичний підходи до пацієнтів і концентрація уваги на профілактику захворювань. В розвинених країнах дедалі більше рішень приймаються на базі доказової медицини.

Отже, концентрація зусиль державних службовців в розвинених країнах є націленою на підвищення загального рівня здоров'я в межах громади. Слід зауважити, що навіть там неприбуткові медичні установи не повністю розкрили свій потенціал. Вважається, що їм слід посилити співпрацю з різними екосистемами охорони здоров'я. Серйозними проблемами залишаються підвищення рівня прозорості та підзвітності і застосування інноваційних механізмів фінансування [2, 4, 5].

Висновок. Некомерційні медичні установи представляють собою важливий компонент інфраструктури охорони здоров'я у розвинутих країнах. Завдяки досягненню відповідного балансу між якісним медичним обслуговуванням і здійсненням соціальної місії вони здатні виконувати складні завдання охорони здоров'я на основі пацієнт-центричного підходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Полулях Р.А. (2022) Партнерство з громадськими організаціями у сфері надання медичних послуг в громадах. *Наукові інновації та передові технології*. 10(12). 136-145.
2. Burns, L. R., Pauly, M. V. (2018). Transformation of the healthcare industry: market responses to hospital financial performance. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 43(5), 833-862.
3. Goddard, M., & Smith, P. (2021). Equity financing and financial guarantees in non-profit healthcare institutions: a comparative study of the UK and US healthcare markets. *Health Economics Review*, 11(1), 24-39.
4. Kramer, D. B., & Liu, J. (2017). Financial sustainability and risk management in non-profit hospitals: an empirical analysis. *Health Services Research*, 52(4), 1465-1487.
5. Powell, A. (2020). *Healthcare Financial Governance in Developed Economies*. Routledge Press.

*Гриценко І.О.,
викладач Дубенської філії
Відкритого міжнародного університету
розвитку людини «Україна»*

МІЖНАРОДНА ФІНАНСОВА ДОПОМОГА, ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Відновлення економіки України після війни залежить від багатьох факторів, але міжнародна фінансова допомога є одним з найбільш перспективних напрямків.

У 2024 році Україна продовжувала отримувати значну міжнародну фінансову підтримку, що була критично важливою для стабілізації економіки та відновлення інфраструктури в умовах триваючого конфлікту.

Основні джерела та обсяги допомоги:

- Європейський Союз (ЄС): ЄС зобов'язався надати Україні до €35 млрд (\$39 млрд) для відновлення економіки та енергетичної інфраструктури [1].
- Сполучені Штати Америки (США): Міністерство фінансів США перевело \$20 млрд через фонд Світового банку в рамках загального пакету допомоги G7 обсягом \$50 млрд.[2]
- Міжнародний валютний фонд (МВФ): МВФ схвалив виділення \$1,1 млрд у рамках загальної програми обсягом \$15,5 млрд, збільшивши загальну суму виплат до \$9,8 млрд з березня 2023 року. [3].
- Інші країни та організації: Значні внески надійшли від Японії (\$6,6 млрд), Канади (\$5,4 млрд), Світового банку (\$5,3 млрд) та Великої Британії (\$2,6 млрд) [3].
- За даними Міністерства фінансів України, протягом 2024 року Україна отримала понад 41 мільярд доларів США зовнішньої фінансової допомоги від одинадцяти партнерів з розвитку[4].

Станом на 4 грудня 2024 року, Україна отримала \$105,9 млрд зовнішньої фінансової допомоги від 28 країн та організацій. З цієї суми, \$32,4 млрд надійшло у 2024 році, з яких 29,34% у вигляді грантів та 70,66% у формі кредитів на пільгових умовах[5].

Станом на 31 жовтня 2024 року, державний та гарантований державою борг України становив 6 413,57 млрд грн (\$155,37 млрд), з яких зовнішній борг складав 4 584,49 млрд грн (\$111,06 млрд), що дорівнює 71,48% від загальної суми боргу[6].

Україна досягла угоди про реструктуризацію боргу на суму понад \$20 млрд з міжнародними приватними власниками облігацій, що дозволить залучити \$11 млрд протягом наступних трьох років завдяки скороченню виплат за відсотками[7].

Національний банк України прогнозує, що у 2024 році обсяг міжнародної допомоги складе близько \$37 млрд, з подальшим зменшенням до \$25,1 млрд у 2025 році та \$12,6 млрд у 2026 році[8].

Міжнародна фінансова допомога у 2024 році відіграла ключову роль у підтримці економічної стабільності України, забезпеченні фінансування критично важливих потреб та відновленні інфраструктури. Проте, з огляду на прогнозоване зменшення обсягів допомоги у наступні роки, Україні необхідно зосередитися на внутрішніх реформах та розвитку економіки для забезпечення стійкого зростання.

Міжнародна фінансова допомога: ключові аспекти

- Необхідність міжнародної підтримки для стабілізації економіки та відновлення інфраструктури.
- Основні джерела допомоги: ЄС, США, МВФ, інші країни та організації.
- Вплив на економіку: підтримка макроекономічної стабільності, фінансування відновлення інфраструктури, підтримка соціальних програм.
- Виклики: ефективне використання допомоги, запобігання корупції, прозорість та підзвітність.
- Перспективи: залежать від прогресу України у проведенні реформ та боротьбі з корупцією.
- Ефективне використання міжнародної допомоги є критично важливим для забезпечення сталого економічного відновлення.
- Необхідно посилити боротьбу з корупцією та забезпечити прозорість у використанні коштів.
- Важливою являється подальша співпраця з міжнародними партнерами, задля успішного відновлення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AP News. European Union commits up to €35 billion for Ukraine's recovery. URL: [https://apnews.com/article/eu-ukraine-energy-repairs-power-war-leyen-c34f6d182d7d9f5e9a30436374c41674]
2. Reuters. US Treasury transfers \$20 billion to Ukraine via World Bank fund. URL: [https://www.reuters.com/world/europe/us-treasury-disburses-20-billion-ukraine-loan-funds-world-bank-facility-2024-12-10/]
3. The Guardian. IMF approves \$1.1 billion disbursement for Ukraine. URL: [https://www.theguardian.com/world/2024/dec/21/ukraine-war-briefing-imf-approves-11bn-loan-to-ukraine]
4. AUB. International financial aid to Ukraine in 2024. URL: [https://aub.org.ua/en/aub-analytics/expert-opinion/14977-mizhnarodna-finansova-dopomoha-ta-ii-vplyv-na-zovnishnii-borh-analiz-obsiahiv-dopomohy-ta-borhovoho-navantazhennia-za-2024-rik-2]
5. Financial Times. Україна досягла угоди по реструктуризації боргу. URL: [https://www.ft.com/]

6. Міністерство фінансів України. Мінфін: Партнери з розвитку, які надали бюджетну підтримку Україні у 2024 році. URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/development_partners_that_provided_ukraine_with_over_41_billion_in_budget_support_in_2024_and_the_allocation_of_these_funds4974#:.]
7. Асоціація українських банків. Міжнародна фінансова допомога та її вплив на зовнішній борг: аналіз обсягів допомоги та боргового навантаження за 2024 рік. URL: <https://aub.org.ua/104/ekspertna-dumka/14952-mizhnarodna-finansova-dopomoha-ta-ii-vplyv-na-zovnishnii-borh-analiz-obsiahiv-dopomohy-ta-borhovoho-navantazhennia-za-2024-rik>

ВИКЛИК СТАРТАПІВ УКРАЇНИ

На сучасний стан розвитку економіки України мали значний вплив такі події, як пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення на територію України з 2022 року. Тема стартапів є актуальною в багатьох країнах і Україна не виняток, ще з 1990-х років дане поняття набувало широкого застосування, почавши з видання Forbes. Першочерговим значенням поняття «start up» було «запускати», «виникати». Сьогодні ми розуміємо це поняття ширше як процес, проєкт або новостворену організацію, діяльність якої має високий потенціал або втілює в життя інновації [1].

Стартап виступає не комерційним підприємством, а інноваційним проєктом, який поєднує нетрадиційні бізнес-моделі та наукові розробки, ризики втрат, організаційну гнучкість, певні особливості у процесі становлення з відсутніми усталеними організаційними формами, наявними необхідними швидкими адаптаціями до умов, які диктує ринок праці та збуту [2, 3].

Один з найвідоміших рейтингів, що характеризує рівень стану розвитку та потенціалу стартап-екосистем глобального та регіонального рівня, це Global Startup Ecosystem Index, що розроблений компанією StartupBlink з 2017 року [4].

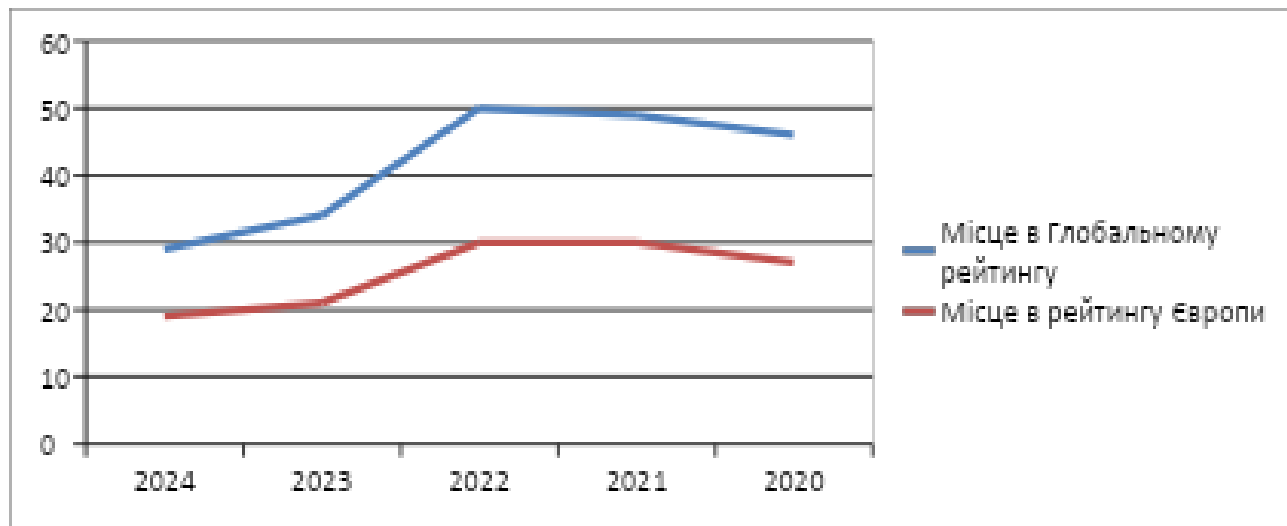


Рис. 1 Місце України в рейтингу Global Startup Ecosystem Index, побудовано автором за [4]

До Глобального рейтингу серед країн світу поміж інших країн Східної Європи входить і Україна, другий рік продовжується позитивна тенденція, піднявшись на три позиції з 49 у 2023 році до 46 місця у 2024 році. За регіональним рейтингом у Східній Європі Україна входить до найкращих десяти країн, посівши дев'яте місце, випередивши Латвію (10 місце) та Хорватію (11 місце). 25 місце у світі посідала Україна в 2024 році за загальним впливом

стартап-подій на екосистему. Серед тисячі міст представлених у рейтингу Індекс глобальної екосистеми стартапів українські міста Київ, Львів, Харків, Одеса, Тернопіль, Дніпро входить до рейтингу 1000 [4]. Така тенденція свідчить про позитивну динаміку стану інноваційного середовища в країні, що підтримується зусиллями державних інституцій, науковців, інвесторів.

Сьогодні стартап - багатогранне поняття, яке має певні ключові ознаки, порівняно з поняттям підприємництва. Можна виділити такі, як недостатність коштів для реалізації проекту та залежність від інвестицій, створення нових продуктів, технологій, послуг, зі значною низькою кількістю залучених учасників, працівників, об'єднаних спільною метою, пристосованих до нових умов, які диктують ринки збуту і праці, нетривалий активний період діяльності, що змінюється в життєвих стадіях від проекту до бізнесу, мають значний ризик невдачі на початку свого розвитку. Важливим орієнтиром є офіційні визначення такі, як Постанова Кабінету Міністрів України № 430 від 23.04.2024 року, стартап визначено як суб'єкт малого або середнього підприємства, чи авторський колектив, що орієнтується на створення та комерціалізацію інноваційного продукту [5]. Державна підтримка на законодавчому рівні тільки формується, виділяючи важливий статус поняття стартапу.

Реалізація нової ідеї через інновації є головною відмінністю стартапу від малого та середнього бізнесу, де ці суб'єкти господарювання можуть впроваджувати вже відомі ідеї.

Високі темпи зростання та конкурентоспроможність стартапів є важливим важелем для покращення економіки країни. Сприятливе середовище, джерела фінансування, моніторинг ринків, здібні наукові підприємці це важливі умови сприяння розвитку стартапів та економіки держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Піс Е. Бережливий стартап: Як постійні інновації створюють радикально успішний бізнес / Е. Піс. Нью-Йорк: *Crown Business*, 2011. 320 с.
2. Диба М., Гернего Ю. Венчурне фінансування: навчальний посібник. Київ: *KNEU*, 2021. 144 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/19d356c2-7fc6-4991-a651-7be9d1509ec7/content>
3. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування: монографія. Харків: *ФОП Лібуркіна Л. М.*, 2023. 224 с. URL: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/Mono_Startups_aWK106u.pdf
4. StartupBlink. Global Startup Ecosystem Index Report 2024. URL: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport>
5. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення на базі закладів вищої освіти, наукових установ мережі стартапшкіл – інкубаторів – акселераторів: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.04.2024 № 430-2024-п [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2024-п#Text>

*Денисенко Г.К.,
студент 4 року навчання бакалаврату
за спеціальністю «Економіка та економічна політика»;*

*Степаненко Н. О.,
к.е.н., доцент,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця*

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасному глобалізованому світі, що характеризується постійними кризовими явищами – війнами, пандеміями, інфляцією, волатильністю ринків – для підприємств надзвичайно важливим є застосування інноваційних підходів до управління фінансами. Особливої актуальності набуває розробка стратегій, які базуються на використанні інноваційних фінансових інструментів, що дозволяють адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища та забезпечити стійке зростання.

До інноваційних фінансових інструментів належать: фінтех-рішення (mobile banking, blockchain, big data-аналітика), альтернативні джерела фінансування (краудфандинг, краудлендинг, P2P-кредитування), токенизація активів, смарт-контракти, а також нові моделі венчурного фінансування. Їх застосування дозволяє оптимізувати вартість капіталу, підвищити ефективність управління грошовими потоками, знизити ризики та залучити нові джерела інвестицій.

Такі інструменти відкривають перед підприємствами низку переваг:

- оперативне прийняття управлінських рішень на основі аналітики великих даних;

- доступ до міжнародних інвесторів через токенизовані активи та краудплатформи;

- можливість автоматизації фінансових процесів за допомогою смарт-контрактів;

- зниження транзакційних витрат через використання децентралізованих технологій;

- забезпечення фінансової прозорості та підвищення довіри з боку партнерів.

Разом з тим, широке впровадження таких інструментів стикається з низкою викликів. Насамперед, це відсутність належної нормативно-правової бази в Україні, низький рівень обізнаності керівників підприємств, брак кваліфікованих кадрів у сфері фінансових інновацій, а також ризики, пов'язані з кібербезпекою. Проте ці проблеми можна подолати шляхом державної підтримки цифрової трансформації, стимулювання фінансової грамотності, залучення міжнародного досвіду та створення сприятливого інноваційного середовища.

Таким чином, стратегія інноваційного розвитку підприємства повинна базуватися на активному впровадженні новітніх фінансових інструментів, які дозволять не лише вижити в умовах глобальної нестабільності, а й забезпечити динамічне зростання, конкурентоспроможність та вихід на нові ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутинець Ф.Ф., Дрозд І.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. — Житомир: ЖДТУ, 2021.
2. Сисоєва Л. Є. Інноваційні фінансові технології в умовах цифрової економіки // Економіка і держава. — 2022. — №6. — С. 34–38.
3. Nakamoto S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. — 2008.
4. European Central Bank. Report on Financial Innovation. — Frankfurt: ECB, 2023.
5. OECD (2023). "The Role of Innovation in Financial Services for Economic Resilience".

Деркач Ю. Б.,

к.е.н., доцент ;

Греміт К. С.,

здобувачка 3 курсу

Одеського національного економічного університету

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ

Кредитний ризик є важливим фактором, що впливає на стабільність банківської системи та фінансову безпеку економіки в цілому. У сучасних умовах зростання глобальної нестабільності й викликів, пов'язаних із реформуванням української економіки, питання ефективного управління кредитним ризиком набуває особливого значення. Банки, як фінансові посередники, стикаються з ризиком неповернення кредитів, що може суттєво вплинути на їхню ліквідність і капітальну стійкість. Саме тому оцінювання кредитного ризику стало ключовим напрямом у процесі управління ризиками банківських установ.

Поняття кредитного ризику передбачає потенційну ймовірність фінансових втрат внаслідок неспроможності позичальника виконати свої зобов'язання за кредитним договором. Це складне економічне явище, яке включає ризик дефолту, ризик зниження кредитоспроможності та ризик часткового або повного неповернення кредиту.

У практиці фінансових установ існують різноманітні методичні підходи до оцінювання кредитного ризику. Їх можна розділити на дві основні групи: якісні та кількісні методи оцінки.

Якісні та кількісні методи оцінки ризиків є важливими інструментами аналізу потенційних загроз у діяльності банку, кожен з яких має свої унікальні характеристики та підходи. Якісні методи спрямовані на виявлення ризиків, аналіз їх джерел, причин виникнення та оцінку впливу на діяльність підприємства. Вони включають такі техніки: аналіз наявної інформації, збір нової інформації через опитування та інтерв'ю, методи моделювання діяльності організації, а також евристичні методи, що базуються на творчому підході та професійній інтуїції. Якісний аналіз використовується на початкових етапах проектів для ідентифікації можливих ризиків і створення карти ризиків. Ці техніки дозволяють отримати ширший спектр ідей та аналізу ризиків навіть за відсутності достатніх даних для кількісного аналізу. Особливістю якісного аналізу є те, що він вимагає глибоких знань у різних галузях, практичного досвіду та професійної інтуїції [2].

Кількісні методи базуються на чисельному вимірюванні ризиків, їх вірогідності та впливу. Вони дозволяють здійснити математичну оцінку розмірів ризиків та їх впливу на конкретний вид діяльності. Основні методи включають статистичний аналіз, метод критичних значень для визначення ризиків у межах допустимих порогів, метод «дерева рішень» для моделювання

сценаріїв, аналіз чутливості для оцінки впливу змін параметрів на ризик, імітаційне моделювання (метод Монте-Карло), яке дозволяє оцінювати складні системи за допомогою генерування випадкових сценаріїв. Ці методи забезпечують високу точність, але потребують значного обсягу даних, часу та ресурсів.

В Україні застосовуються три основні методи оцінки банківських ризиків: експертна оцінка, статистичний метод та рейтинговий підхід. Ці методи є основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності банківської системи [3].

Перший метод, експертна оцінка, характеризується технічною простотою та широким застосуванням через обмеженість інформації про процеси оцінювання. Він передбачає обробку думок досвідчених фахівців, які оцінюють ризики на основі свого досвіду та знань. Цей метод може бути використаний як індивідуально, так і в групових форматах, наприклад, за допомогою мозкового штурму або методу Дельфі. Основними перевагами є швидкість і відносно невисока вартість, але ефективність залежить від кваліфікації експертів і якості початкових даних. Однак результати такого підходу часто мають низьку достовірність. Дослідження показали, що в критичних ситуаціях кількість оцінок значно зростає, але їхня якість і конкретність суттєво знижуються. Експертна оцінка дозволяє отримати швидкий прогноз, але її ефективність залежить від кваліфікації фахівців та наявності актуальних даних. У міжнародній практиці експертні методи часто поєднують із баловими або ваговими підходами, які формалізують оцінки [2,3].

Другий метод, статистичний, базується на аналізі коливань показників у певний період. Він дозволяє оцінити загальні тенденції ризику, використовуючи історичні дані. Застосування статистичних моделей забезпечує кількісну оцінку ризиків, що є важливим інструментом для прогнозування. Серед найпоширеніших підходів міжнародної практики використовуються Z-моделі та регресійні аналізи, які дозволяють моделювати залежності між різними факторами ризику. Однак цей метод має обмеження, пов'язані з недостатньою адаптацією до нових ринкових умов або нестандартних ситуацій, що є особливо актуальним у нестабільному економічному середовищі України [1,2].

Третій підхід, рейтинговий метод, дозволяє адаптувати коефіцієнти до конкретних цілей аналізу. Він найбільш пристосований для умов економічного розвитку України. Цей метод передбачає оцінку кредитного ризику на основі внутрішніх або зовнішніх рейтингів позичальників, враховуючи їхню платоспроможність та фінансову стабільність. Згідно з вимогами Базельського комітету, банки, що використовують модель внутрішніх рейтингів, повинні проводити ретельне стрес-тестування для оцінки достатності капіталу. Крім того, рейтингові моделі можуть враховувати ймовірність дефолту, рівень відновлення заборгованості та потенційні втрати.

У межах рейтингового підходу активно використовуються системи нейронних мереж, які дозволяють аналізувати великі обсяги даних, а також

адаптивні алгоритми, які враховують зміни ринкових умов. Використання цього методу сприяє підвищенню прозорості процесу оцінювання ризиків і дає змогу інтегрувати зовнішні та внутрішні фактори у фінансову модель банку [3].

Важливо розуміти, що якісні та кількісні методи не є взаємовиключними, а навпаки - доповнюють один одного. Комплексний підхід, який поєднує обидва методи, надає найбільш повну та достовірну картину потенційних ризиків. Ефективна оцінка ризиків вимагає не лише технічних навичок, але й творчого мислення, здатності до глибокого аналізу та прогнозування. Саме тому професіонали в цій сфері повинні постійно вдосконалювати свої знання та адаптуватися до мінливих умов бізнес-середовища, використовуючи найсучасніші методи та інструменти аналізу ризиків.

Ефективне управління кредитним ризиком є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності банківської системи, особливо в умовах економічних і глобальних викликів. Проаналізовані методичні підходи до оцінки кредитного ризику показали, що якісні та кількісні методи мають свої унікальні переваги і є важливими інструментами у цьому процесі.

Комплексний підхід, який поєднує експертний, статистичний і рейтинговий методи, дозволяє банкам не лише оцінювати ризики з високою точністю, але й своєчасно реагувати на можливі загрози. Впровадження сучасних технологій, таких як нейронні мережі та адаптивні алгоритми, відкриває нові можливості для підвищення якості управління ризиками та прийняття стратегічних рішень.

Урахування міжнародних стандартів і кращих практик у поєднанні з адаптацією до національних особливостей дає змогу українській банківській системі розвиватися стійко та ефективно навіть за умов значної економічної нестабільності. У подальшій перспективі це сприятиме підвищенню довіри до банківських установ та їх конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пернарівський О. В., Пернарівська О. О. Методи оцінювання ризиків у банківській діяльності. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*. 2018. № 6 (17). С. 829.
2. Петрова В. Ф. Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства. *Соціальна економіка*. 2014. № 50. С. 148–152.
3. Труш І. Є. Основні методи оцінки кредитного ризику банку в системі управління ним. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2354> (дата звернення: 03.05.2025).

*Деркач Ю. Б.,
к.е.н., доцент;
Маркович В. О.,
здобувач 3 курсу,*

Одеського національного економічного університету

ВПЛИВ ЗОЛOTOВАЛЮТНИХ РЕЗЕРВІВ КРАЇНИ НА СТАН ЕКОНОМІКИ

В економіці будь-якої країни відбуваються ситуації, коли можуть терміново знадобитися значні кошти для прямої протидії або протидії наслідкам непередбачуваних подій. Вони можуть використовуватися із державного резервного фонду бюджету, але для послаблення особливо руйнівних впливів та загроз, тим більше макроекономічного характеру, використовуються фінансові ресурси із міжнародних резервів.

Згідно із Законом України «Про Національний банк України» золотовалютний резерв (який визначається як міжнародний резерв) – це резерви України, відображені у балансі Національного банку України, що містять активи, визнані світовим співтовариством як міжнародні і призначені для міжнародних розрахунків [1]. Міжнародні резерви складаються з монетарного золота, спеціальних прав запозичення, резервної позиції в МВФ, іноземної валюти у вигляді банкнот і монет або коштів на рахунках за кордоном, цінних паперів (за виключенням акцій), що оплачуються в резервній валюті, та будь-яких інших міжнародно визнаних резервних активів.

Міжнародні резерви є одним з основних елементів забезпечення макроекономічної стабільності та фінансової незалежності будь-якої країни. Резерви є певним інструментом убезпечення від економічних шоків та криз і їх наслідків через регулювання валютного курсу та забезпечення платоспроможності державних боргів та імпорту. Окрім цього їх можна прямо та опосередковано використати як для неекономічних екстрених випадків, таких як термінові витрати на конкретні статті державних бюджетів різних рівнів, протидію стихійним лихам та інше, так і для державних інвестицій.

Найголовнішим призначенням золотовалютних резервів є підтримка національної валюти, оскільки завдяки інтервенціям на валютному ринку центральний банк може стримувати надмірну волатильність обмінного курсу. Це сприяє збереженню стабільності цін або вповільненні їхнього зростання, що є важливим чинником для забезпечення макроекономічної стабільності.

Другою важливою метою золотовалютних резервів є обслуговування зовнішнього державного боргу. Вони слугують джерелом валютних коштів для погашення боргових зобов'язань, що дозволяє зменшити тиск на національну економіку та державний бюджет завдяки своєчасному виконанню зобов'язань перед міжнародними кредиторами. Підвищення рівня кредитної безпеки, як і стримання інфляції, натомість здатне привертати увагу тих міжнародних

інвесторів, які прагнуть вкладатися в більш стабільні та захищені економіки. Не виключається і можливість фінансування фактично коштом золотовалютних резервів тих державних витрат, які через законодавство країни фінансувалися б з міжнародних зобов'язань. Наявність золотовалютних резервів дозволяє зменшити вплив державного боргу, оскільки більш раннє повернення державних боргів зменшить обсяг загальних виплат за зобов'язаннями.

Золотовалютні резерви також відіграють значну роль у фінансуванні дефіциту платіжного балансу, коли обсяги імпорту перевищують експорт. В таких випадках резерви стають джерелом покриття різниці, запобігаючи різким змінам валютного курсу та кризовим явищам [2, с. 49].

Окрім ефектів від прямого використання золотовалютних резервів вони мають і опосередкований вплив – формування очікувань. Довіра до економіки, її можливостей та професійних якостей відповідальних осіб формується в тому числі і завдяки стабільності обсягів золотовалютних резервів та їхньої достатності. Тому разом з іншими фінансово-економічними показниками вони впливають на рішення великих інвесторів, міжнародних економічних організацій та інших держав.

Вплив золотовалютних резервів країни на стан економіки можна продемонструвати на прикладі України. Їхнє використання можна поділити на три періоди: з 2010 року до 2014 року, економічна криза 2014-2015 років та економічна криза, спричинена повномасштабним вторгненням росії у 2022 році.

У 2010-2014 років позначилися активним використанням золотовалютних резервів. Вони використовувалися для забезпечення режиму фіксованого валютного курсу, не зважаючи на відголос кризи 2008 року; в ті ж часи відбувалися і виплати державного боргу. Враховуючи спроби втримати курс гривні за рахунок виснаження міжнародних резервів такий вплив мав негативні наслідки на економіку, бо ресурси могли б бути скеровані на інші державні потреби або накопичуватися. На початку 2014 року політика використання золотовалютних резервів змінилася. Відбувся перехід до режиму плаваючого валютного курсу, що дозволило використовувати ЗВР з кращою ефективністю, тобто розпочати поступове її накопичення з метою підвищення фінансової безпеки країни (рис.1).

В березні 2020 року відбувалася разова велика інтервенція [4]. Вона була спричинена різким збільшенням попиту на валюту з боку бізнесу та населення внаслідок ажіотажу навколо поширення коронавірусу в Україні та у світі. Ціною великих вливань вдалося вповільнити волатильність гривні і, ймовірно, не допустити гірших наслідків для економіки в умовах початку пандемії. Зараз триває третій період використання золотовалютних резервів (рис.1). Зі збереженням великих обсягів валютних інтервенцій вдалося відійти від утримання фіксованого курсу до утримання обмежено гнучкого; триває використання і за другим основним призначенням – погашенням державного боргу. Попри різке збільшення обсягів золотовалютних резервів шляхом збільшення державного боргу таке використання є вдалим, оскільки економіка

України продовжує втримуватись від ризику різкого обвалу, а стабільна виплата боргів і збільшення золотовалютних резервів формують хоч і обмежену, але певну довіру до економіки України.

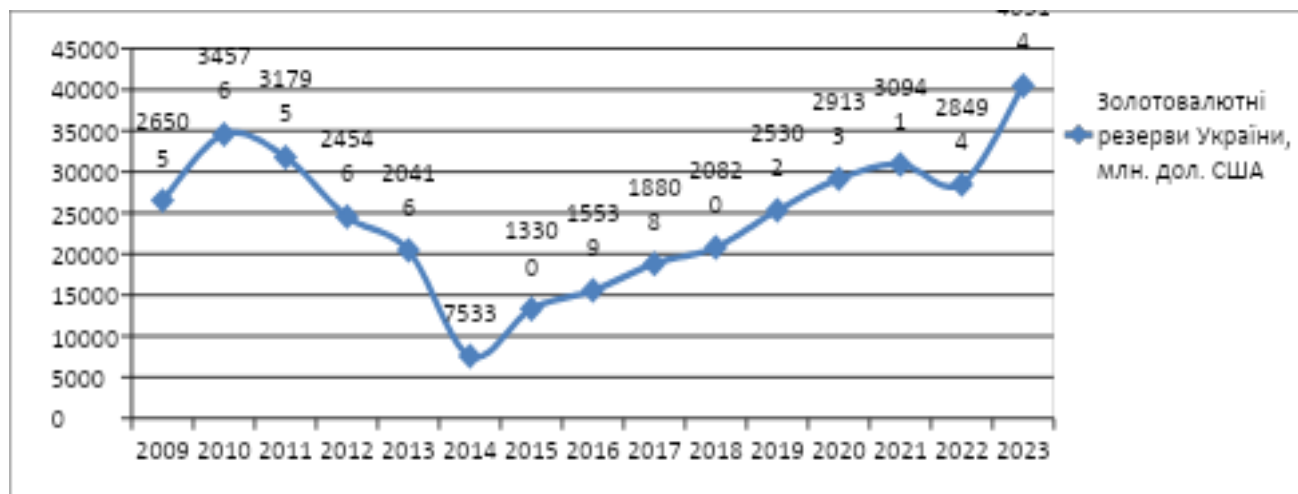


Рис. 1. Динаміка міжнародних резервів України, млн. дол. США
Джерело: Складено за даними [3].

На основі аналізу можна зробити висновок, що золотовалютні резерви є важливим інструментом забезпечення макроекономічної стабільності, підтримки валютного курсу, обслуговування державного боргу та протидії економічним кризам. Досвід України демонструє, що ефективне управління золотовалютними резервами дозволяє зменшити вплив кризових явищ і забезпечити кращий рівень стабільності економіки навіть у складних умовах, таких як війна та економічна нестабільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV : станом на 8 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 11.04.2025).
2. Дяковський Д. Сутність і сучасні тенденції формування та використання золотовалютних резервів України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 48–54. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.48-54> (дата звернення: 11.04.2025).
3. Золотовалютні резерви України (2009-2024). *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/> (дата звернення: 01.05.2025).
4. Валютні інтервенції НБУ. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/currency-interventions?startDate=01.02.2012&endDate=31.01.2025> (дата звернення: 01.05.2025).

*Деркач Ю. Б.,
к.е.н., доцент;
Снігаренко А. Ю.,
здобувачка 3 курсу*

Одеського національного економічного університету

ВАЛЮТНІ РИЗИКИ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

Фінансова глобалізація, розширення міжнародних зв'язків, а також зростання обсягів торговельних і фінансових операцій, що є характерними рисами сучасної світової економіки, сприяють постійному збільшенню торгівлі іноземною валютою. Безперервне функціонування світового валютного ринку протягом 24 годин на добу призводить до постійних коливань валютних курсів, що підвищує валютні ризики. Постійна стабільність валютних курсів є рідкісним явищем. Для учасників ринку, які здійснюють операції в іноземній валюті, це створює постійні валютні ризики. Особливо актуальною ця проблема є для банківських і фінансових установ, які постійно проводять значні обсяги валютних операцій. Для них аналіз валютних ризиків та розробка ефективних стратегій їх мінімізації стають пріоритетним завданням.

Валютний ризик - ризик фінансових втрат при купівлі-продажі іноземної валюти через різні курси [2]. Для банків це означає потенційне зменшення прибутковості або навіть понесення збитків через несприятливі коливання валютних курсів. Короткострокові коливання валютних курсів виникають через постійні зміни попиту та пропозиції на ту чи іншу валюту. Валютний ризик належить до комерційних ризиків, з якими стикаються учасники міжнародної економічної діяльності, такі як імпортери, експортери, кредитори та позичальники. Він безпосередньо пов'язаний із валютними операціями, що здійснюються банками. Оскільки курси основних світових валют залежать від динаміки ринкових умов, банки, що працюють з цими валютами, несуть ризик несприятливих змін попиту та пропозиції на валютному ринку. Основою валютного ризику є зміна реальної вартості грошових зобов'язань протягом певного періоду. З економічної точки зору цей ризик виникає через дисбаланс між активами і пасивами за конкретною валютою за строками та сумами [1].

Валютні ризики відповідно до характеру та місця виникнення можна поділити на такі основні види транзакційний, трансляційний та операційний. Транзакційний валютний ризик має на меті вірогідність фінансових втрат, пов'язаних зі змінами валютного курсу за вже укладеними контрактами, оплата за якими запланована на майбутній період [1]. Цей вид ризику також відомий як поточний ризик потенційних збитків. Транзакційний ризик охоплює весь обсяг інвестицій і потребує аналізу в довгостроковій перспективі [1].

Трансляційний ризик - це ризик, вартість валютної позиції якого у фінансовій звітності змінюється через коливання обмінних курсів, які

використовуються для перерахунку залишків в іноземній валюті у базову (національну) валюту [1]. Також він може виникати під час здійснення експортно-імпортних операцій або інвестицій. Цей ризик враховується при підготовці фінансової та бухгалтерської звітності, на яку безпосередньо впливає. Його наслідком є зміна бухгалтерської вартості прибутку та власного капіталу компанії в результаті коливань валютного курсу [1].

Операційний валютний ризик виникає у зв'язку з торговельними операціями, фінансовими інвестиціями та виплатою дивідендів. Він може з'явитися у ситуаціях, коли укладаються угоди щодо здійснення платежів або отримання коштів в іноземній валюті у майбутньому [3].

Також науковці поділяють валютні ризики на прямі - ймовірність втрат банку внаслідок переоцінки його валютних позицій та зниження прибутковості майбутніх операцій через падіння валютного курсу або цін на банківські метали; та непрямі (опосередковані) - полягає в ймовірності втрат, спричинених погіршенням платоспроможності позичальників через несприятливі зміни валютного курсу [1]. Для зменшення такого ризику слід здійснювати ретельний аналіз фінансового стану кожного позичальника та оцінювати його вразливість до змін валютних курсів.

В управлінні валютними ризиками банк використовує дві основні групи методів: хеджування валютного ризику та управління валютною структурою балансу. Група методів спрямована на хеджування валютного ризику передбачає створення механізмів захисту від можливих втрат через коливання валютних курсів. Цей захист реалізується шляхом укладання додаткових строкових угод в іноземній валюті, які здатні компенсувати потенційні фінансові збитки за балансовими статтями. Основними інструментами хеджування є операції з валютними ф'ючерсами, опціонами, форвардними контрактами, свопціонами, валютними свопами та їх комбінаціями, такими як подвійний форвард або валютний своп. Широкий вибір похідних фінансових інструментів на міжнародних ринках надає банкам можливість ефективно проводити операції з іноземною валютою та застосовувати більш досконалі методи управління валютною позицією, що дозволяє суттєво знизити валютний ризик [4].

До управління валютною структурою балансу відносяться методи структурне балансування валютних операцій полягає в узгодженні обсягів і термінів активних та пасивних операцій у всіх іноземних валютах, з якими працює банк. Цей підхід можна застосовувати в різних балансових операціях із валютними коштами. Одним із поширених методів управління валютними операціями є проведення конверсійних операцій, які активно використовуються українськими банками. Надмірну валютну позицію можна скоротити шляхом обміну на іншу валюту, де обсяг позиції нижчий за норматив. Це дозволяє привести валютні операції у відповідність до законодавчих вимог без операцій з базовою валютою [4]. Управління валютним ризиком також може включати застосування методу випередження та відставання, який полягає в зміні термінів платежів залежно від динаміки валютних курсів. Така стратегія

дозволяє закрити короткі валютні позиції до підвищення їх ринкової вартості, а довгі позиції – до очікуваного зниження курсу [4]. Один із методів управління валютними потоками полягає у дисконтуванні платіжних вимог в іноземній валюті. Це передбачає передачу банку права на стягнення боргу в іноземній валюті в обмін на негайну виплату власнику векселя визначеної суми в національній або іншій валюті. Часто дисконтування здійснюється через форфейтингові операції, коли банк купує векселі на повну суму і строк без можливості їх повернення попередньому власнику [4].

Отже, валютні ризики є одними з найскладніших банківських ризиків. Операції з іноземною валютою є важливою складовою діяльності банківського сектору, тому впровадження ефективних механізмів управління валютними ризиками має ключове значення. Використання розроблених методів дозволяє банкам більш ефективно контролювати ризики та знижувати ймовірність фінансових втрат у разі їх виникнення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *DSpace at West Ukrainian National University: Головна сторінка*. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18507/1/Свешнікова%20К..pdf> (дата звернення: 01.05.2025).
2. *Елементи діяльності банківської систем: валютний ризик. Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/bank/20292/> (дата звернення 01.05.2025).
3. *ЖУРНАЛ БІЗНЕС ІНФОРМ. Головна сторінка*. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-7_0-pages-104_108.pdf (дата звернення 01.04.2025).
4. *Конференції Державного університету «Житомирська політехніка»*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/295.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).

*Деркач Ю. Б.,
к.е.н., доцент;
Татаров Г. Ю.,
здобувач 3 курсу*

Одеського національного економічного університету

МІСЦЕ КРЕДИТУВАННЯ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Інноваційний розвиток економіки є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності країни в умовах глобалізації. Фінансова підтримка інноваційних проєктів, зокрема за рахунок банківського кредитування, виступає одним із найефективніших механізмів стимулювання науково-технічного прогресу. Проте, у сучасних умовах кредитування інноваційної діяльності стикається з низкою викликів, які стримують його потенціал [1].

Наукові дослідження підтверджують, що банківський сектор має суттєвий вплив на розвиток інноваційної економіки. Зокрема, кредитування сприяє реалізації високотехнологічних проєктів, підтримує малий та середній бізнес, який часто є джерелом нових ідей та розробок [2]. Водночас недостатність фінансових ресурсів та високі кредитні ставки створюють значні перепони для підприємств, особливо у високоризикових інноваційних сферах.

Важливим є те, що розвиток інноваційної економіки потребує системного підходу до фінансування. Ефективне кредитування можливе за умов належної нормативно-правової бази, спрямованої на зменшення фінансових ризиків для банківських установ, що надають кредити для впровадження інновацій [3]. Крім того, національна банківська система повинна враховувати потребу у довгострокових інвестиціях, які є необхідними для успішної реалізації інноваційних проєктів [4].

Розвиток кредитування інноваційної діяльності в Україні має враховувати потреби як малого, так і великого бізнесу. Важливу роль у цьому відіграють спеціалізовані фінансові установи, зокрема банки розвитку, завданням яких є фінансування стратегічно важливих проєктів із високим інноваційним потенціалом. Такі банки можуть створювати умови для зниження вартості фінансових ресурсів завдяки державній підтримці та співпраці з міжнародними фінансовими інституціями [5].

Додатково варто розглянути впровадження механізмів страхування кредитних ризиків для інноваційних проєктів [2]. Це дозволить банкам активніше кредитувати високоризикові, але перспективні напрямки [3]. Успішний приклад такої практики демонструють країни ЄС, де страхові агентства компенсують частину ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій.

Важливою складовою є також розвиток регіональних програм підтримки, орієнтованих на стимулювання інноваційної активності у малих містах та

сільських регіонах [4]. Це сприятиме більш рівномірному економічному розвитку та залученню ширшого кола підприємців до інноваційної діяльності [3].

Варто зазначити, що значну роль у фінансуванні інновацій відіграють міжнародні грантові програми, які спрямовані на підтримку перспективних розробок [4]. Участь України у таких програмах, як Horizon Europe, відкриває додаткові можливості для залучення фінансових ресурсів на вигідних умовах [5].

Окрім фінансової підтримки, слід приділяти увагу створенню сприятливого інституційного середовища для розвитку інноваційної діяльності [1]. Це передбачає спрощення процедур ліцензування, скорочення бюрократичних бар'єрів та підвищення рівня захисту інтелектуальної власності. Лише за умови системного підходу до вирішення цих питань можна забезпечити стійке зростання національної економіки [2].

Успішна реалізація програм кредитування інноваційної діяльності також залежить від ефективної взаємодії між усіма учасниками економічної екосистеми [3]. Це включає підприємства, державу, фінансові установи та дослідницькі організації. Важливо створювати партнерства, які сприяють обміну знаннями, технологіями та ресурсами. Наприклад, спільні проекти між банками та університетами можуть допомогти у розробці інноваційних рішень для фінансового сектору та інших галузей [4].

Не менш значущою є роль цифровізації у процесі кредитування [3]. Використання сучасних фінансових технологій, таких як блокчейн та штучний інтелект, може зробити процес оцінки кредитних ризиків більш прозорим і швидким [5]. Це особливо актуально для підтримки стартапів та малого бізнесу, які зазвичай мають обмежені ресурси для доступу до традиційних фінансових інструментів [2].

В умовах глобальних викликів, таких як економічна нестабільність і зміни клімату, банки можуть стимулювати впровадження «зелених» інновацій, надаючи кредити для проєктів із енергозбереження та екологічно чистого виробництва [4]. Такий підхід не лише сприяє сталому розвитку, але й відкриває нові можливості для залучення міжнародних інвестицій у національну економіку [3].

Таким чином, кредитування інноваційної діяльності є багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та тісної співпраці між різними суб'єктами економіки. Лише за умов створення сприятливого фінансового, регуляторного та технологічного середовища можна забезпечити ефективний розвиток інноваційної економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іваненко О.М. Кредитування інноваційного бізнесу: виклики та перспективи. Економічний огляд. 2023. № 4. С. 15-21.

2. Сидоренко Л.П. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств: монографія. Київ: Наукова думка, 2022. 280 с.
3. Пархоменко Н.С. Роль банківського сектору у формуванні інноваційної економіки. Банківська справа. 2023. № 5. С. 8-14.
4. Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 26.03.2024).
5. Національний банк України. Щорічний звіт за 2023 рік. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 26.03.2025).

*Деркач Ю. Б.,
к.е.н., доцент;
Тропініна Є. І.,
студентка 3 курсу,
Одеський національний економічний університет*

ДІЯЛЬНІСТЬ НЕОБАНКІВ: СВІТОВИЙ ДОСВІД

У сучасному світі банківська індустрія зазнає глибоких змін під впливом цифровізації, і ключову роль у цьому процесі відіграють необанки – фінтех-компанії, що пропонують банківські послуги через мобільні додатки та веб-сайти. Завдяки цифровій природі необанки забезпечують клієнтам зручний доступ до фінансових продуктів без необхідності відвідувати відділення, що радикально змінює уявлення про банківське обслуговування [1].

Необанки перетворюються на потужну альтернативу традиційним банківським установам, пропонуючи принципово новий підхід до фінансових послуг. Станом на 2024 рік у світі налічується 303 необанки, які обслуговують різні категорії клієнтів - від приватних осіб до підприємців та підлітків [2].

Історія необанків почалася на початку 2010-х років у США, коли такі компанії, як Simple і Moven, першими запропонували повністю цифрові банківські рішення [3]. Згодом Сполучені Штати стали одним із найпотужніших ринків необанків, досягнувши обсягів транзакцій на рівні 1,785 трильйонів доларів у 2024 році [4]. Попри складне регуляторне середовище, саме інновації та високий попит на фінансові технології зробили американський ринок лідером у сфері цифрового банкінгу.

Європа розвиває сектор необанків навіть швидше завдяки сприятливому законодавству та підтримці урядів. У Великій Британії, яка стала європейським центром необанків, працюють провідні компанії — Monzo, Revolut і Atom Bank. На європейському континенті зосереджено понад третину всіх світових необанків, з яких 37 зареєстровані саме у Великій Британії [3]. Такі країни, як Німеччина, Франція та Швеція, також активно підтримують цифровізацію фінансових послуг. Наприклад, Revolut, заснований у 2015 році, є одним із найуспішніших необанків у світі з більше 27 мільйонами клієнтів, а N26, який базується у Берліні, працює у 24 країнах і має більше 8 мільйонів клієнтів [1,3].

Азія демонструє вражаючі темпи зростання у сфері необанків. Китайські фінансові гіганти, такі як Ant Financial та WeBank, створили масштабні клієнтські бази завдяки інтеграції з популярними платформами електронних платежів. Наприклад, WeBank, заснований у 2014 році, є найбільшим цифровим банком світу за кількістю користувачів. У регіоні широко використовуються новітні технології, як-от штучний інтелект і біометрична ідентифікація, що дозволяє обслуговувати не лише приватних клієнтів, але й бізнес [1].

Інші регіони також швидко адаптуються до нової реальності. У Південній Америці бразильський Nubank і аргентинський Ualá займають провідні позиції.

В Африці домінують такі компанії, як Kuda у Нігерії, тоді як в Австралії лідерами є Up і Ubank. На Близькому Сході активний розвиток демонструють Liv. в ОАЕ та Peppercorn Bank в Ізраїлі [1].

Український ринок необанків також стрімко розвивається. Одним із найуспішніших прикладів є Monobank, створений у 2017 році. Він швидко здобув популярність завдяки інтеграції з мобільними додатками та широким спектром послуг. Monobank є одним із провідних гравців серед європейських необанків за такими показниками, як зручність користування, програма кешбеку та відсоткові ставки за депозитами. Інші українські необанки, зокрема Sportbank, Izibank, Neobank та O.bank, також демонструють високий рівень розвитку, пропонуючи сучасні фінансові послуги з мінімальними комісіями та зручною інтеграцією з платіжними системами [3].

Більш докладно розглянемо розташування основних гравців ринку необанків (рис. 1).

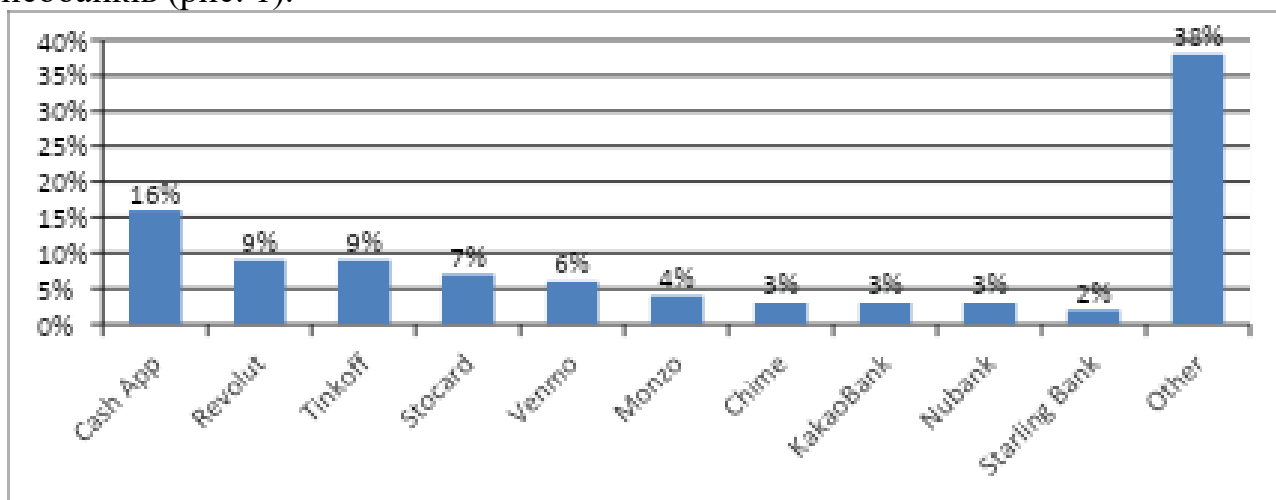


Рис.1. Розподіл ринку необанків за часткою брендів у 2022 році.

Джерело: складено на основі [4].

Рисунок показує, що ринок необанків є висококонкурентним та фрагментованим: лідерами залишаються глобальні сервіси, як-от Cash App (16%) у США, Revolut (9%) у Європі та KakaoBank (3%) в Азії та демонструють свою конкурентоспроможність у різних регіонах світу. Регіональні платформи, такі як Monobank в Україні, займають нішеві позиції, забезпечуючи інноваційні та зручні фінансові послуги, адаптовані до локальних споживачів.

Економічні показники ринку необанків вражають своїми масштабами. За прогнозами, транзакційна вартість необанків досягне 6,37 трильйонів доларів у 2024 році, демонструючи щорічне зростання 13,15%. Очікується, що до 2028 року кількість користувачів необанків сягне 386,30 мільйонів, а рівень проникнення збільшиться з 3,89% до 4,82%. Ці цифри свідчать про стрімкий розвиток та значний потенціал сектору цифрових банківських послуг [4]. Крім того, збільшення конкуренції серед необанків стимулює впровадження нових технологічних рішень, таких як персоналізовані фінансові сервіси та автоматизація процесів. Активне залучення венчурних інвестицій забезпечує швидке масштабування компаній, сприяючи їх виходу на нові ринки.

Аналіз проведеного дослідження демонструє стрімку еволюцію необанків на глобальному фінансовому ландшафті, що характеризується значним зростанням їхньої ролі та впливу. Поступове розширення спектру послуг, активне інвестування та успішне подолання регуляторних бар'єрів підтверджують потенціал необанків як ключових агентів фінансової трансформації. Цей розвиток свідчить про професійне використання інноваційних технологічних рішень та адаптивність до мінливих ринкових умов, що особливо актуально в контексті розвитку фінансової системи в Україні. Водночас сектор стикається з викликами, такими як кібербезпека, регуляторні обмеження та обмежені можливості кредитування великих проєктів. Проте орієнтація на потреби клієнтів і постійне вдосконалення сприяють подоланню цих проблем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Neobank Guide: Statistics, Top Players, Trends, Launch Steps, and Neobank Software Insights. *Advapay*. URL: <https://advapay.eu/neobanks-guide-statistics-top-neobanks-trends-launch-steps-your-own-neobank-software/#2-neobanks-statistics> (date of access: 12.12.2024).
2. Neo Bank : The ultimate list of neo banks in the world in 2024. *NeoBanks.app*. URL: <https://neobanks.app/> (date of access: 02.02.2024).
3. Ходакевич С., Пономаренко К., Журавльов О. Розвиток необанків в Україні та світі. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 175–184. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-25> (дата звернення: 13.12.2024).
4. Neobanking - Worldwide. *Statista Market Forecast*. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/neobanking/worldwide> (date of access: 12.04.2025).

БАНКІВСЬКІ ОПЕРАЦІЇ З КУПІВЛІ-ПРОДАЖУ ІНОЗЕМНОЇ ВАЛЮТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Валютний ринок нашої країни є основною сферою взаємодії суб'єктів валютних відносин, що забезпечує реалізацію світових господарських зав'язків, здійснення міжнародних інвестицій і торгівлі [1]. Головними учасниками вітчизняного валютного ринку є комерційні банки, а також Національний банк України. Комерційні банки виступають посередниками між покупцями та продавцями іноземної валюти. Вони здійснюють валютні операції з купівлі-продажу не лише для задоволення потреб клієнтів, але й для власних потреб з метою управління валютними ризиками. Діяльність центрального банку пов'язана з регулятивним впливом на процеси курсоутворення на валютному ринку, застосуванням низки адміністративних та економічних інструментів та інше [1, 2].

З огляду на специфіку процесів курсоутворення на валютному ринку України, які знаходяться під постійним впливом кон'юнктурних (наприклад, пандемія COVID-19) та структурних чинників (наприклад, широкомасштабне вторгнення з боку РФ) розглянемо операції з готівковою іноземною валютою, оскільки саме операції з купівлі-продажу свідчать про миттєву зміну довіри до національної валюти та впливають на курсові тренди (рис. 1).

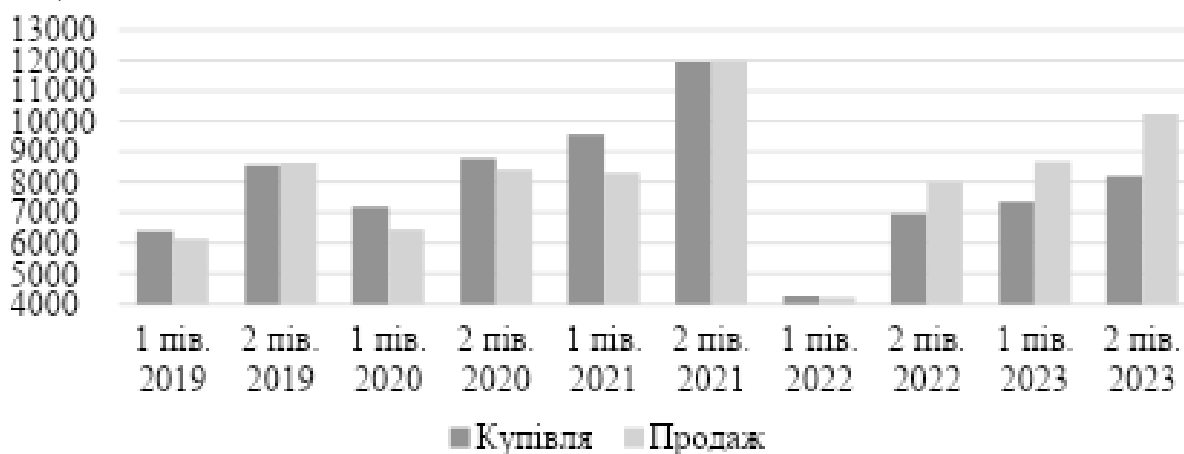


Рис. 1. Динаміка операцій з готівковою іноземною валютою 2019-2023 рр. (млн. дол. США)

Джерело: складено автором за джерелом [3].

На рисунку 1 спостерігаємо різкий спад обсягу операцій з купівлі та продажу готівкової іноземної валюти у першому півріччі 2022 року. Причина такої ситуації пов'язана з обмеженнями, встановленими НБУ, внаслідок

повномасштабного вторгнення. Слід зазначити, що обсяг операцій поступово збільшувався і у 2023 році перевищив показник докризового 2019 року. Відмітимо, що з початку досліджуваного періоду та до кінця 2021 року операції з купівлі банками валюти переважно перевищували операції з продажу її клієнтам за обсягом. У період 2022-2023 рр. на валютному ринку відбулася зміна тренду - операції з продажу банками валюти клієнтам перевищували операції з купівлі.

За обсягами операції з купівлі-продажу безготівкової валюти є більш масштабними (обсяг безготівкових операцій майже у 5 разів більше), але тенденції які ми спостерігаємо на ньому подібні до готівкового сегменту (рис. 2).

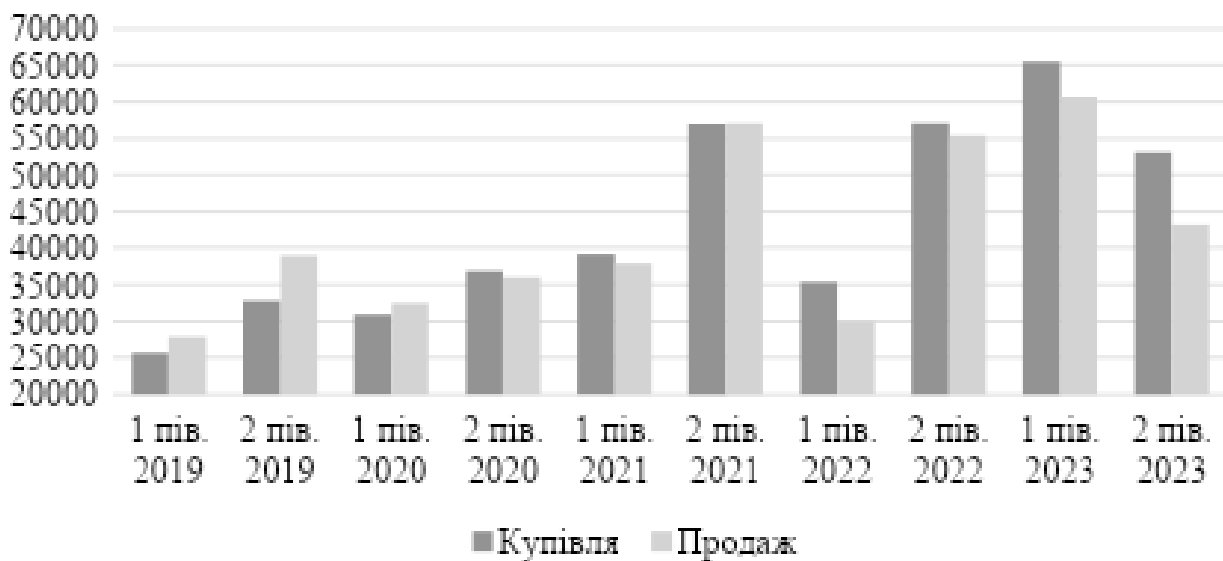


Рис. 2. Динаміка безготівкових валютних операцій клієнтів банків у 2019-2023 рр.
(млн. дол США)

Джерело: складено автором за джерелом [3].

У 2020 р. порівняно з 2019 р. обсяг операцій скоротився через економічний спад та пандемію COVID-19, але безготівкові операції перевищували готівкові через карантинні обмеження, які на певний період часу призупинили постачання готівки. У другому півріччі 2021 року ситуація значно покращилася – обсяги безготівкових операцій збільшилися через поживлення економічної активності та поступове зняття карантинних обмежень. У першому півріччі 2022 р. обсяг операцій знову знизився під впливом введення низки жорстких обмежень та зниження ділової активності. Вже в наступному півріччі ситуація покращилася – обсяги безготівкових валютних операцій зросли і продовжують зростати у першому півріччі 2023 року, але вже в другому півріччі відбувається скорочення.

Проведене дослідження демонструє нарощування готівкових та безготівкових операцій з іноземною валютою та вихід майже на довоєнний рівень, що свідчить про пристосування бізнесу та населення до сучасних викликів, довіру до роботи банківської системи. Разом з тим варто відмітити,

що таке зростання відбувається поступово, що підтверджує професійне використання центральним банком адміністративних та економічних інструментів валютного регулювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Саєнко А.Я. Роль комерційних банків на валютному ринку України. *Сучасний стан та перспективи розвитку фінансової системи України* : матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ. 2020. С. 229-237. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2020/16_06_2020zb.pdf#page=229 (дата звернення: 29.03.2025).
2. Макаренко Ю. П., Вітер К.О. Аналіз сучасного стану та тенденцій функціонування валютного ринку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №2. С. 42-49. URL: <https://surl.lu/imlmnb> (дата звернення: 30.03.2025).
3. Статистика зовнішнього сектору. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 01.04.2025).

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ БІЗНЕСУ

У сучасному світі цифровізація стала невід'ємною складовою розвитку бізнесу та фінансового сектору. Банківська система, як ключовий елемент економічної інфраструктури, активно впроваджує інноваційні технології для задоволення потреб підприємств різного масштабу. Цифровізація банківського обслуговування відкриває перед бізнесом нові можливості: швидший доступ до фінансових послуг, автоматизацію рутинних процесів, інтеграцію з глобальними ринками.

Особливу роль відіграють онлайн-платформи, мобільний банкінг та інструменти для дистанційного управління фінансами. Водночас цифровізація створює виклики, такі як кібербезпека, необхідність адаптації клієнтів до нових форматів обслуговування та високі витрати на впровадження технологій.

Цифровізація у банківському секторі визначається впровадженням інноваційних технологій, що значно змінюють підходи до обслуговування бізнесу. Штучний інтелект використовується для аналізу великих даних, прогнозування ризиків і персоналізації послуг, а також для автоматизації процесів, таких як кредитний скоринг чи підтримка клієнтів через чат-боти. Мобільний банкінг стає основним каналом взаємодії з клієнтами, пропонуючи доступ до управління фінансами в будь-який час. Відповідно до трансформації банківської системи, банки оптимізують власну організаційну структуру, у зв'язку з чим кількість структурних підрозділів банків скорочується [2, с. 225]. Станом на 1 липня 2024 року в Україні налічувалося 5 085 діючих структурних підрозділів банків. З початку року їхня кількість скоротилася на 53 [3].

Таким чином, ключові цифрові продукти для бізнесу створюють умови для більш ефективного управління фінансами, автоматизації процесів і зниження операційних витрат. Одним із найпопулярніших рішень є інтернет-банкінг для підприємств, який дозволяє дистанційно керувати рахунками, здійснювати платежі та отримувати фінансові звіти. Мобільні додатки стають невід'ємним інструментом, забезпечуючи доступ до фінансових послуг у реальному часі через смартфони та планшети.

Інтегровані платіжні системи та API відкривають можливість автоматизації операцій, зокрема масових платежів, взаєморозрахунків із клієнтами та постачальниками. API також дозволяють бізнесу інтегрувати банківські сервіси у свої платформи, такі як CRM чи ERP-системи.

Системи дистанційного управління рахунками надають можливість керувати кредитними лініями, депозитами та іншими фінансовими інструментами, що полегшує прийняття рішень у реальному часі.

Інструменти для електронного документообігу спрощують обмін фінансовою інформацією між банком і бізнесом, забезпечуючи прозорість і зменшуючи адміністративне навантаження. Сервіси аналітики та моніторингу дозволяють бізнесу відстежувати фінансові показники, аналізувати витрати й доходи та оптимізувати фінансові стратегії.

Мультивалютні рахунки та онлайн-конвертація допомагають бізнесу легко працювати на міжнародних ринках. Крім того, сучасні платформи для торговельного фінансування, що базуються на блокчейні, забезпечують прозорість і надійність транзакцій із закордонними партнерами.

Популярним напрямом цифровізації є P2P-кредитування – це механізм запозичення грошей між фізичними особами за допомогою спеціальних онлайн-майданчиків. Його суть у тому, що люди можуть позичати їх одне одному без залучення фінансових інститутів: банків, кредитних спілок або мікрофінансових організацій [1, с. 75]. Ці онлайн-майданчики виступають посередниками, які з'єднують позичальників і інвесторів, забезпечуючи прозорість, автоматизацію процесів і мінімізацію витрат. Для позичальників це можливість отримати кредит за вигіднішими умовами, ніж у банках, а для інвесторів – шанс отримати дохід від вкладення коштів у позики.

Ці продукти дають бізнесу змогу підвищити операційну ефективність, знизити витрати та зосередитися на стратегічному розвитку, використовуючи передові технології.

Цифровізація приносить бізнесу численні переваги. Вона значно прискорює фінансові операції та робочі процеси, дозволяючи виконувати транзакції у реальному часі, автоматизувати рутинні завдання та забезпечувати прозорість управління. Завдяки цифровим інструментам бізнес отримує доступ до детальної звітності, аналітики та персоналізованих фінансових рішень, що сприяє оптимізації витрат і покращенню стратегічного планування.

Однак цифровізація супроводжується низкою викликів. Одним із головних є загроза кібербезпеці, яка вимагає значних інвестицій у захист даних та інфраструктури. Запровадження нових технологій може бути фінансово витратним, а інтеграція цифрових платформ із наявними системами складною та довготривалою. Також важливим є питання навчання персоналу: працівники потребують нових навичок для ефективного використання технологій. Юридичні та регуляторні обмеження, залежність від постачальників технологій і ризик технічних збоїв також ускладнюють процес цифровізації.

Попри всі труднощі, цифровізація є ключовим етапом розвитку, який забезпечує бізнесу можливість адаптуватися до сучасних викликів і використовувати потенціал технологій для зростання та ефективності.

Цифрові банківські послуги мають значний потенціал для подальшого розвитку, що обумовлено швидкими змінами в технологіях і зростанням потреб бізнесу в ефективних рішеннях. Одним із перспективних напрямів є

впровадження концепції відкритого банкінгу, яка передбачає інтеграцію банківських API у бізнес-платформи. Це дозволить підприємствам автоматизувати фінансові операції, отримувати аналітику в реальному часі та спрощувати управління фінансовими потоками.

Широке використання штучного інтелекту та аналітики великих даних відкриває можливості для створення персоналізованих банківських продуктів і послуг. Це допоможе бізнесу краще управляти грошовими потоками, аналізувати ризики та прогнозувати фінансові результати. Хмарні технології сприятимуть подальшій масштабованості банківських платформ, забезпечуючи гнучкість у розробці нових сервісів і спрощуючи доступ до них для клієнтів. Зростатиме роль фінтех-компаній у розробці інноваційних продуктів для малого та середнього бізнесу, що сприятиме більшій конкуренції на ринку.

Отже, цифровізація банківських послуг стає визначальним фактором ефективного розвитку бізнесу в сучасному світі. Вона відкриває нові можливості для оптимізації операцій, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. Разом із цим, цифрові технології допомагають бізнесу адаптуватися до глобальних змін і інтегруватися в міжнародні фінансові системи.

Однак цей процес вимагає вирішення низки викликів, таких як забезпечення кібербезпеки, адаптація до регуляторних змін і технічна інтеграція з існуючими системами. Важливо, щоб банки, бізнес і держава працювали разом, створюючи умови для безпечного та доступного впровадження цифрових рішень. У перспективі цифровізація стане ключовим чинником не лише для зростання бізнесу, а й для загального розвитку економіки, створюючи нові інструменти для підприємців і зміцнюючи зв'язки між бізнесом і фінансовим сектором.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борщук І., Мицишин О. Основні аспекти цифровізації бізнес-процесів банківського сектору в Україні. *Фінансовий простір*. 2023. Т. 4. С. 73–79. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/944/1219> (дата звернення: 11.04.2025).
2. L. Zherdetska, Y. Diatlova, V. Diatlova, J. Derkach, A. Goncharenko, T. Voronko-Nevidnycha. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, Vol. 38, pp. 253-265. URL: <http://surl.li/wtfzeg> (дата звернення: 05.05.2025).
3. Білоус О. З початку року в Україні закрили понад 50 відділень: рейтинг банків. *РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/pochatku-roku-ukrayini-zakrili-ponad-50-viddilen-1719999607.html> (дата звернення: 02.05.2025).

Джерелейко С.Д.,

к .е. н., доцент

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут;

Мазуров М.І.,

здобувач другого(магістерського) рівня вищої освіти,

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ ОРІЄНТИРИ

У сучасних умовах макроекономічної нестабільності, валютних коливань, трансформації фінансового середовища та цифровізації банківської діяльності питання ефективного управління фінансовим потенціалом комерційного банку стає особливо актуальним. Саме фінансовий потенціал визначає спроможність банку генерувати прибуток, забезпечувати стійкість до зовнішніх викликів, розвивати інноваційні продукти та підтримувати конкурентоспроможність на фінансовому ринку.

Фінансовий потенціал банку доцільно трактувати як сукупність фінансових ресурсів, можливостей їх мобілізації, ефективного використання та здатності забезпечити стійкий розвиток банку. Він включає капітал, активи, ліквідність, платоспроможність, прибутковість, інвестиційний потенціал, а також рівень управління фінансовими ризиками.

Основні елементи управління фінансовим потенціалом:

1. Аналіз та оцінка структури й динаміки фінансового потенціалу. Цей елемент передбачає систематичне дослідження фінансових ресурсів банку з метою виявлення їх поточної структури, змін у динаміці та потенціалу зростання. Аналіз охоплює:

- оцінку капітальної бази (власного і додаткового капіталу) на предмет достатності для покриття ризиків;
- оцінку ліквідності банку за трьома рівнями (миттєва, поточна, загальна);
- аналіз прибутковості (ROA, ROE, чиста процентна маржа);
- визначення якості активів, зокрема частки проблемної заборгованості.

Використання комплексної системи фінансових індикаторів дозволяє визначити «сильні» та «слабкі» сторони фінансового потенціалу банку та сформулювати цільові орієнтири розвитку.

2. Стратегічне та оперативне планування фінансового потенціалу. Планування передбачає визначення довгострокових і короткострокових фінансових цілей банку та розробку сценаріїв розвитку з урахуванням ризиків та зовнішніх умов. Основними напрямками є:

- стратегія капіталізації банку (емісія акцій, залучення стратегічних інвесторів);

- стратегія диверсифікації ресурсної бази (депозити, міжбанківські кредити, облігаційні програми);
- формування структури активів, орієнтованої на дохідність та поміркований ризик;
- бюджетування, як інструмент поточного управління грошовими потоками, рентабельністю бізнес-ліній і контроль за виконанням фінансового плану.

3. Управління фінансовими ризиками. Фінансовий потенціал не може бути ефективно реалізований без належного управління ризиками. Основними інструментами є:

- система внутрішнього контролю та комплаєнсу, яка регламентує процедури ризик-менеджменту;
- ідентифікація, оцінка та моніторинг ризиків, зокрема кредитного, ринкового, процентного, валютного, ліквідності та операційного;
- використання інструментів хеджування (деривативи, резервування, страхування);
- stress-testing — моделювання впливу негативних сценаріїв на капітал банку.

4. Цифрова трансформація управління фінансовим потенціалом. Цифрові технології змінюють інструментарій і парадигму управління фінансами банку. До ключових аспектів належать:

- автоматизація фінансового обліку та звітності на базі ERP-систем;
- використання BIG DATA-аналітики для прогнозування поведінки клієнтів та оптимізації портфелів;
- інтеграція систем оцінки ризиків з ІІІ, що дозволяє підвищити швидкість і точність ухвалення управлінських рішень.
- цифрові дашборди для управлінського контролю в режимі реального часу.

5. Моніторинг та контроль ефективності використання фінансового потенціалу. Цей етап завершує управлінський цикл і передбачає:

- регулярний аудит фінансових результатів у порівнянні з плановими показниками;
- аналіз відхилень, їх причин і коригуючі дії;
- формування інтегрованих КРІ для фінансового блоку (ефективність активів, маржинальність, коефіцієнт витрат/доходів тощо);
- оцінка ефективності управлінських рішень з точки зору створення доданої вартості (EVA, RAROC).

Ці елементи у сукупності формують організаційно-економічний механізм управління фінансовим потенціалом, адаптивний до змін ринкового середовища та внутрішніх пріоритетів банку

Ефективне управління фінансовим потенціалом комерційного банку повинно базуватись на принципах системності, адаптивності, стратегічної орієнтації та ризик-менеджменту. Удосконалення відповідного механізму є

запорукою підвищення фінансової стійкості банку, покращення його конкурентних позицій та сталого розвитку в умовах турбулентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. А. Управління фінансовою стійкістю банківських установ : монографія / І. А. Бланк. – Київ : НІКА-Центр, 2021. – 432 с.
2. Деркач І. І. Фінансовий потенціал банків: теоретико-методичні та прикладні аспекти : монографія / І. І. Деркач, М. В. Лугова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 310 с.
3. Кіреєва І. О. Фінансовий потенціал банку в умовах трансформаційної економіки / І. О. Кіреєва // Вісник Одеського національного університету. – 2021. – Т. 26, № 2. – С. 51–59.
4. Козак Ю. Г. Ризик-менеджмент у банківській системі України : навч. посіб. / Ю. Г. Козак, Ю. І. Лупенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2022. – 284 с.
5. Міщенко В. І. Управління фінансовою стабільністю банку: концептуальні засади та інструменти : монографія / В. І. Міщенко. – Київ : НБУ, 2023. – 350 с.
6. Савлук М. І. Банківська система України : підручник / М. І. Савлук, А. М. Мороз, О. І. Лаврушин. – Київ : КНЕУ, 2021. – 536 с.
7. Шульга І. М. Управління фінансовим потенціалом комерційного банку в умовах цифровізації / І. М. Шульга // Фінанси, облік і аудит. – 2022. – № 38. – С. 97–105.

*Дикий М.К.,
студент 4 року навчання бакалавра
за спеціальністю «Економіка та економічна політика»
ХНЕУ ім. С. Кузнеця;
науковий керівник: к.е.н., доцент Лола Ю.Ю.*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку ринкових відносин питання забезпечення прибутковості підприємства стає одним із ключових для його успішної діяльності. Підвищення рівня конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках вимагає від підприємств застосування ефективних стратегій управління, орієнтованих на оптимізацію витрат, підвищення якості продукції та послуг, розвиток інновацій та гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Підприємство, яке вчасно реагує на зміни в економічному середовищі, здатне не лише утримати свої позиції на ринку, але й забезпечити стабільне зростання прибутковості.

У роботі досліджуються основні фактори, що впливають на рівень прибутковості підприємства, та можливі підходи до їх оптимізації. Розглядаються сучасні інструменти аналізу конкурентоспроможності, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та моделі портфельного управління. На основі дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління витратами, ціноутворенням та ресурсним потенціалом підприємства для збереження конкурентних переваг. Забезпечення прибутковості в умовах зростання конкуренції є складним і багатограним процесом, що вимагає системного підходу до управління і стратегічного планування. Підприємство, яке зуміє оперативно адаптуватися до змін ринкових умов, підвищити свою конкурентоспроможність і зосередити увагу на довгострокових цілях, матиме можливість забезпечити стабільну фінансову діяльність та зростання прибутку.

Отже, одним із головних шляхів підвищення прибутковості є скорочення витрат шляхом впровадження новітніх технологій, автоматизації виробничих процесів і оптимізації управлінських витрат. В умовах посилення конкуренції підприємство повинно зосередитися на впровадженні інноваційних продуктів і послуг, а також диференціації своїх пропозицій, що дозволить відрізнитися від конкурентів і створювати додану цінність для клієнтів. Ефективна політика ціноутворення дозволяє зберігати конкурентоспроможність, особливо в умовах коливань на ринку. Важливим аспектом є не тільки контроль за ринковими цінами, але й адаптація до змін у попиті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. О. Управління прибутковістю підприємства. – Київ: Ніка-Центр, 2017. – 456 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – Москва: Альпіна Паблішер, 2015. – 376 с.
3. Кондратюк О. А. Економічна діагностика підприємства. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 315 с.
4. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 384 с.
5. Давиденко Д. М. Сучасні методи управління фінансовою стійкістю підприємства. – Київ: ВД «Київський університет», 2020. – 240 с.
6. Кіндрацька Г. І. Стратегічне управління підприємством. – Львів: Видавництво «Львівська Політехніка», 2018. – 274 с.
7. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. – Київ: Знання, 2016. – 340 с.
8. Колот Л. М. Ринкові механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації // Економіка та управління підприємствами. – 2021. – №12. – С. 45-56.
9. Орлова Л. В., Коваленко О. В. SWOT-аналіз у системі стратегічного планування підприємства // Бізнес Інформ. – 2022. – №3. – С. 21-27.
10. Карпушенко М. В. Ефективність маркетингових стратегій в умовах посилення конкуренції // Економічні науки. Серія: Економіка підприємства. – 2020. – №1. – С. 95-102.

Євдокімова М.О.,

к.е.н., доцент;

Калашніков В.М.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Кіберпорт» Державного біотехнологічного університету*

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Війна значно вплинула на банківську систему України, зокрема через кризу підприємницької діяльності, дисбаланс у фінансово-кредитній системі та зниження платоспроможності населення. У перші дні повномасштабного вторгнення система опинилася на межі колапсу: багато банківських відділень зачинилися через неможливість працівників вийти на роботу, а масовий попит на зняття готівки створив додатковий тиск на банківську інфраструктуру.

У період воєнного стану банківська система України діє за спеціальними правилами, встановленими Постановою НБУ № 18 від 24.02.2022 року. Ці заходи включають обмеження на зняття готівки, видачу коштів в іноземній валюті, а також регулювання валютного ринку й офіційного курсу. Разом із цим, безготівкові операції, поповнення банкоматів, доступ до сейфових скриньок та здійснення урядових платежів залишаються доступними.

Згідно із Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» № 2120-ІХ від 15.03.2022 року, встановлено важливі зміни щодо правил кредитування в умовах воєнного стану.

У 2022 році українська банківська система зазнала значних скорочень через вплив війни. Кожне п'яте відділення було закрито, що особливо відчутно в регіонах, де велись бойові дії: Харківська, Донецька, Київська та Херсонська області. Попри суттєве скорочення кількості відділень банків у 2022 році, фінансова система України демонструє адаптивність. У звільнених регіонах банки поступово відновлюють свої мережі. Зараз близько 70% усіх банківських відділень належать до системно важливих установ, а решта третини припадає на інші банки [1].

У першому півріччі 2022 року війна значно вплинула на фінансовий стан банківської системи України. Сектор зазнав загального від'ємного результату в розмірі 4,6 млрд грн. Особливо критичним став другий квартал, коли чистий збиток банків склав 4,5 млрд грн. Станом на 1 липня 2022 року з 68 платоспроможних банків: 47 банків були прибутковими та сумарно отримали чистий прибуток у розмірі 10,0 млрд грн, 21 банк був збитковим із загальним збитком 14,6 млрд грн [2]. За період активного вторгнення спостерігалось зростання залишків на рахунках фізичних осіб на 8,6 млрд грн, згідно з даними Ощадбанку [3]. Це може свідчити про те, що навіть у складних умовах війни

люди зберігали довіру до банківської системи та обирали накопичення коштів як захід фінансової стабільності.

Робота банківської системи у воєнний час відіграє ключову роль, адже забезпечує проведення платежів як для населення, так і для бізнесу. Її функціонування базується на таких принципах: законність, економічна самостійність, незалежність, відповідальність, легальність операцій, дотримання нормативів НБУ, можливість вибору установи клієнтами та виконання банками своїх зобов'язань. Головним критерієм стабільності системи є збереження довіри клієнтів. Саме довіра сприяє безперервному функціонуванню банків навіть у надскладних умовах війни. Дотримання перелічених принципів забезпечує цю довіру та підтримує фінансову стабільність країни.

До основних проблем банківської системи України під час війни відносяться: брак трудових ресурсів, викликаний мобілізацією та неможливістю працівників виконувати свої обов'язки в небезпечних регіонах; завислі платежі, що виникають через збої в системах або ускладнений доступ до фінансових установ; загроза кібератак, які стають дедалі поширенішими в умовах війни та вимагають посиленої кібербезпеки; перевищення лімітів касових залишків, що може створювати ризики для фінансової стабільності установ; арешт банківських рахунків, особливо в окупованих регіонах, що ускладнює діяльність банків; втрати за попередньо надані кредити.

Під час війни для вирішення проблем банківського сектору було впроваджено ряд відновлюючих заходів, які спрямовані на стабілізацію фінансової системи та забезпечення доступу громадян і бізнесу до банківських послуг. Серед них:

- Стабільність банківської системи в умовах війни дійсно відіграє критичну роль. Введені заходи, такі як обмеження на зняття готівки, заборона видачі коштів в іноземній валюті, фіксація курсу валют, а також підтримка регулярних виплат заробітних плат, стипендій, пенсій і державної допомоги, стали невід'ємною частиною забезпечення фінансової стабільності. Вдалося створити умови, за яких громадяни мають доступ до ключових фінансових послуг, можуть здійснювати необхідні транзакції та навіть підтримувати обороноздатність країни шляхом переказів на користь Збройних Сил України.

- Розвиток ризик-менеджменту в банківській сфері України має ключове значення для забезпечення стабільності системи. Ще у 2014 році Національний банк України розробив план дій, спрямований на підтримку сталої роботи банків, що включало обов'язкову розробку банками власних стратегій управління ризиками. Особливий акцент був зроблений на підвищенні стійкості установ до кібератак, що стало вирішальним фактором у забезпеченні безперервних фінансових операцій під час військових дій.

- Діджиталізація банківського сектору України почала активно розвиватися після реформ 2014–2016 років, коли дистанційні фінансові послуги стали доступними для широкого використання. У 2020 році НБУ оголосив про стратегічну мету розвитку безготівкової економіки, що стало важливим кроком

у сучасному фінансовому середовищі. Важливу роль у цьому відіграло запровадження законодавчих змін щодо ідентифікації та верифікації клієнтів через систему BankID НБУ. Хмарні технології також стали ключовим елементом забезпечення стійкості банківських установ, оскільки вони дозволяють зберігати дані навіть у випадку руйнування фізичної інфраструктури.

- Безготівкові розрахунки показали свою важливість та стійкість навіть у складних умовах війни. На початку військових дій відсутність готівки створила значні труднощі для людей, але проблему частково вирішили, дозволивши знімати кошти на касах торговельних підприємств. Однак ситуація з доступом до банківських скриньок, особливо у випадках закриття відділень, підкреслила необхідність широкого впровадження безготівкових платежів. Це сприяє зменшенню залежності від готівки, підвищує безпеку фінансових транзакцій і відкриває можливості для подальшого розвитку цифрової економіки України.

- Стабільна робота системи електронних платежів є фундаментом для проведення безготівкових розрахунків, особливо в умовах війни. Завдяки підключенню всіх банків України до цієї системи платежі клієнтів здійснюються у штатному режимі. Це дозволяє забезпечити стабільну можливість розраховуватися картками на всій території, де немає активних бойових дій і є доступ до зв'язку. Українці можуть здійснювати безготівкові розрахунки за кордоном цілодобово, що є ключовим фактором у підтримці фінансової мобільності громадян навіть у складних умовах. Такі зусилля демонструють стійкість і ефективність цифровізації банківського сектору України.

- Стабільність банківської системи під час війни значною мірою ґрунтується на міжнародній фінансовій підтримці, яка сприяє збереженню економічної активності в Україні та забезпечує необхідні ресурси для суб'єктів господарювання як всередині країни, так і за її межами. Однак не менш важливими є внутрішні ресурси держави, такі як збалансоване управління бюджетом, оптимізація витрат та мобілізація коштів через державні програми й соціальні ініціативи. Об'єднання міжнародних і внутрішніх зусиль дозволяє країні протистояти економічним викликам, спричиненим війною, та створює передумови для відновлення після її завершення [3].

Завдяки впровадженню зазначених заходів банки можуть не лише адаптуватися до нових викликів, але й створювати фундамент для подальшого відновлення системи після закінчення бойових дій. Робота над стабільністю фінансового сектору не тільки допомагає забезпечити необхідні послуги для громадян, але й підтримує життєздатність економіки загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котік Б.С., Смолінська С.Д., Функціонування банківського сектору України в період воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. №109(122). С 213-217.

2. Рац О.М. Дослідження ефективності функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск №47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2153/2082>
3. Прокопенко Н.С., Мирончук В.М., Шепель І.В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка і суспільство*. 2022. Випуск № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1556>

НОВІТНІ ІНСТИТУТИ ТА МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

В умовах сучасної нестабільності світової економіки фінансові установи та інструменти набули особливої ваги. Фінансова сфера безперервно модернізується, відповідаючи на потреби населення, бізнесу та державних структур, що сприяє розвитку нових інноваційних фінансових продуктів і рішень. Основні напрями розвитку сучасних фінансових установ і інструментів включають:

1. Цифровізація процесів: перехід послуг у цифровий формат забезпечує можливість клієнтам здійснювати їх використання будь-де та будь-коли.
2. Фінансові технології: компанії фінтех-сфери здійснюють модернізацію традиційної банківської системи, впроваджуючи рішення на кшталт мобільних переказів, однорангового кредитування та електронних гаманців.
3. Аналіз великих даних: використання масивів даних допомагає фінансовим організаціям краще розуміти поведінку клієнтів, дає змогу прогнозувати ринкові тенденції та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.
4. Блокчейн-технології: блокчейн відкриває нові перспективи для фінансового сектора, забезпечуючи вищий рівень безпеки, прозорості та ефективності фінансових операцій завдяки децентралізованим механізмам.
5. Управління ризиками: фінансові установи застосовують сучасні підходи до ризик-менеджменту для захисту інвестицій клієнтів і зміцнення власної стійкості в умовах мінливого ринку [1].

Отже, фінансові інститути та інструменти перебувають у процесі постійного вдосконалення, прагнучи адаптуватися до нових викликів глобальної економіки. Технологічний прогрес у майбутньому забезпечить ще більше можливостей для ефективного фінансового управління як для приватних осіб, так і для корпоративного сектору.

Основні переваги, які пропонують сучасні фінансові установи:

1. Зручність використання: завдяки розвитку онлайн-банкінгу, мобільних платіжних систем і цифрових гаманців, фінансові послуги стали більш доступними та зручними для користувачів.
2. Зниження комісійних витрат: багато онлайн-банків та фінансово-технічних компаній пропонують нижчі тарифи в порівнянні з традиційними фінансовими установами.

3. Зростання конкуренції: розширення фінансово-технічного сектора сприяло збільшенню конкуренції, що, в свою чергу, позитивно вплинуло на різноманітність послуг та їх якість.
4. Оптимізація операційних процесів: завдяки впровадженню цифрових технологій, фінансові установи змогли підвищити ефективність, значно скоротивши витрати часу та ресурсів [2].

Разом з перевагами сучасних фінансових установ слід враховувати і потенційні ризики:

1. Проблеми кібербезпеки: активна цифровізація створює ризики витоку особистих даних та кіберзагроз.
2. Брак персоналізованого спілкування: деякі користувачі можуть відчувати незручності через відсутність можливості особистого контакту з банківськими працівниками.
3. Технологічні бар'єри: не всі клієнти мають доступ до якісного інтернет-з'єднання або мають необхідні цифрові компетенції для використання онлайн-банкінгу.
4. Ризики для конфіденційності: збирання та обробка великої кількості персональних даних викликає занепокоєння щодо їх безпечного використання.

Таким чином, обираючи фінансову установу, клієнти мають ретельно зважувати як можливі переваги, так і потенційні ризики.

Сучасні фінансові інструменти також мають свої плюси та мінуси, які варто враховувати інвесторам і клієнтам:

Використання цих інструментів відкриває нові можливості, але водночас потребує обережного підходу для уникнення можливих фінансових втрат.

До ключових переваг належать:

1. Диверсифікація інвестицій: сучасні фінансові інструменти надають можливість розширити інвестиційний портфель, що дозволяє краще управляти ризиками.
2. Гнучкість операцій: такі продукти, як біржові та взаємні фонди, легко купуються і продаються на фінансових ринках, забезпечуючи інвесторам зручність і доступність.
3. Можливість виходу на нові ринки: сучасні фінансові продукти відкривають доступ до ринків, що розвиваються, альтернативних інвестицій та товарних бірж.
4. Оптимізація витрат на інвестування: новітні фінансові інструменти дозволяють знижувати комісійні витрати, підвищуючи їх доступність для інвесторів [3].

Основні недоліки включають:

1. Високий рівень складності окремих фінансових продуктів, зокрема деривативів, ускладнює їх розуміння, що, у свою чергу, підвищує ймовірність помилок під час інвестування.

2. Підвищена волатильність: інструменти, що використовують кредитне плече, часто характеризуються значною мінливістю вартості, що підходить не всім інвесторам.

3. Ризик контрагента: певні операції, такі як свопи або опціони, передбачають ризик невиконання зобов'язань з боку іншої сторони угоди.

4. Недостатня прозорість: окремі фінансові продукти, особливо структуровані інструменти, можуть характеризуватися обмеженою прозорістю, що ускладнює процес оцінювання пов'язаних із ними ризиків [4].

Загалом сучасні фінансові інструменти надають широкі можливості для інвесторів, однак пов'язані ризики вимагають уважного аналізу перед прийняттям інвестиційних рішень. Рекомендується ретельно вивчати переваги і недоліки кожного інструменту та у разі необхідності консультуватися з професіоналами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фінансові інструменти сталого розвитку економіки : матеріали I міжнародної науково-практичної конференції. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2018. – 240 с.
2. Козюк В. В. Монетарні засади глобальної фінансової стабільності: Монографія. – Тернопіль: ТНЕУ, “Економічна думка”, 2009. – 728с.
3. Вплив глобальних фінансів на валютно-фінансову систему України : монографія / [Богдан Т.П., Шаров О.М., Сльозко О.О. та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук Т.П.Богдан ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – Київ, 2017. – 356 с.
4. Кузнєцова Л. В. Р32 Регулювання ринку похідних фінансових інструментів в умовах глобальної економічної нестабільності: монографія / Л. В. Кузнєцова, Я. А. Шмуратко. – Харків : «Диса Плюс», 2018. – 248 с

*Житар М.О.,
д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка м. Київ, Україна;
Будаш Д.П.,
здобувачка ступеня бакалавра,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка м. Київ, Україна*

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНТЕХ ЯК ФАКТОРА ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПОСЕРЕДНИКІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У контексті зростаючої турбулентності світового порядку, спричиненої системними кризами, збройними конфліктами, пандеміями та глибокими економічними трансформаціями, фінансова сфера зазнає істотних змін. Одним із ключових каталізаторів цих змін є фінансові технології (фінтех), які з позиції інноваційного потенціалу демонструють здатність не лише трансформувати бізнес-моделі фінансових установ, а й виступати в якості чинника інституційної еволюції [1].

Фінтех-індустрія постає як потужний рушій реконфігурації фінансового сектору, забезпечуючи впровадження інтелектуальних рішень на основі штучного інтелекту, технологій розподіленого реєстру (блокчейн), біометричної аутентифікації, хмарних обчислень і відкритих прикладних інтерфейсів (API). Ці інструменти докорінно змінюють парадигму надання фінансових послуг, зумовлюючи нові очікування споживачів та необхідність адаптації регуляторного середовища [2]. Зокрема, інновації у вигляді мобільного банкінгу, електронних гаманців, платіжних агрегаторів і платформ р2р-кредитування сприяють демократизації доступу до фінансових ресурсів [3].

Процеси цифрової трансформації охоплюють як класичні банківські інституції, так і небанківські фінансові суб'єкти, сприяючи підвищенню їх конкурентоспроможності та стійкості в умовах нестабільного середовища. У відповідь на виклики ринку банки формують власні цифрові екосистеми, інтегрують концепції відкритого банкінгу та активно впроваджують клієнтоорієнтовані алгоритмічні моделі в операційні процеси [1].

Разом з тим, активна експансія фінтех-рішень супроводжується низкою ризиків і загроз. Недостатня регуляторна інтеграція, зростання кіберзагроз, можливості зловживання персональними даними та технічна вразливість цифрових платформ формують потенційну основу для виникнення системних ризиків, що можуть поставити під загрозу стійкість фінансової системи [4].

Серед потенційних напрямів розвитку Україна посідає виокремлену позицію, оскільки демонструє виняткову здатність до технологічної адаптації у сфері фінансів навіть в умовах збройного конфлікту. Прикладом цього є інноваційні платформи, зокрема Monobank, Portmone, цифрова екосистема

«Дія» та спеціальний правовий режим Дія.City, які підтверджують високий рівень технологічної спроможності та гнучкості вітчизняного фінансового сектору [2,4].

Таблиця 1

Основні переваги та ризики використання фінтех

Переваги	Недоліки
Фінансова інклюзія	Низька нормативна захищеність
Зручність та доступність	Кіберзагрози
Прозорість транзакцій	Ризик втрати персональних даних
Зниження вартості обслуговування	Технічні збої та відсутність підтримки

Такі ініціативи не лише сприяють модернізації послуг для споживачів, але й формують основу для стратегічного позиціонування України як регіонального хабу фінансових технологій. Важливо відзначити, що розвиток цих сервісів відбувається у взаємодії між державою, приватним сектором та ІТ-спільнотою, що дозволяє говорити про формування унікального фінтех-кластера з високим рівнем цифрової інклюзії та правової інноваційності.

Подальша інтеграція України у глобальний фінтех-простір вимагає активного розвитку регуляторної інфраструктури, спрямованої на гармонізацію з європейськими стандартами, захист прав споживачів, забезпечення кібербезпеки та стимулювання венчурного фінансування в інноваційні фінансові стартапи. За таких умов країна має всі передумови для конвертації кризових викликів у довгострокові конкурентні переваги на міжнародному ринку фінансових послуг.

Досвід провідних країн світу свідчить про те, що успішна імплементація фінтех-рішень значною мірою залежить від ефективної синергії між технологічними інноваціями, нормативною базою та освітнім рівнем користувачів. Наприклад, у Сінгапурі та Великій Британії створення сприятливого регуляторного клімату у поєднанні з фінансовою просвітою населення дозволило значно пришвидшити цифрову трансформацію фінансового сектору. У цьому контексті для України актуальним є вивчення та адаптація найкращих світових практик з урахуванням локальних викликів.

Окрему увагу слід приділити питанням управління ризиками в умовах високої цифровізації фінансових послуг. Швидкість розвитку технологій часто випереджає нормативні механізми контролю, що створює загрози як для користувачів, так і для макрофінансової стабільності. Зокрема, нерегульоване використання криптовалют, недостатня прозорість алгоритмів кредитного скорингу та відсутність дієвих механізмів захисту від технічних збоїв можуть мати деструктивний вплив на довіру до фінтех-сектору.

На цьому тлі особливої ваги набуває розробка національної стратегії розвитку фінансових технологій, яка повинна базуватися на принципах відкритості, інклюзивності та безпеки. Така стратегія має передбачати створення інституційної інфраструктури для моніторингу ризиків, підтримки інноваційної діяльності, а також сприяння інтеграції в міжнародну фінансову

систему. Це дозволить забезпечити сталість цифрових перетворень та їхню відповідність як внутрішнім, так і глобальним викликам.

Для сприяння сталому та збалансованому розвитку фінансових технологій в умовах посиленої міжнародної турбулентності доцільно реалізовувати низку комплексних стратегічних ініціатив, серед яких:

- запровадження механізмів «регуляторних пісочниць», що дозволяють тестування інноваційних фінансових рішень у контрольованому середовищі з обмеженим регуляторним втручанням;
- інтеграція стратегій національної кібербезпеки у загальнодержавну фінансову політику, що дозволить підвищити стійкість до зовнішніх загроз та посилити довіру до цифрових фінансових сервісів [4-5];
- інвестування у розвиток цифрової компетентності громадян з метою подолання інформаційного бар'єру та формування позитивного сприйняття новітніх фінансових інструментів;
- активізація державно-приватного партнерства для забезпечення динамічного інноваційного процесу, що відповідає вимогам часу та міжнародним стандартам [3].

Отже, фінансові технології сьогодні виступають не лише як технічні інструменти, але як складові глибшої інституційної трансформації фінансової системи, здатної до гнучкої адаптації в умовах глобальних викликів. У випадку України, такі трансформаційні процеси не лише актуальні, але й критично необхідні для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та інклюзивності фінансового середовища. Просування інновацій має супроводжуватися відповідальним регулюванням і управлінням ризиками, що забезпечить системну безпеку та довіру до нової фінансової архітектури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016). *The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?* Georgetown Journal of International Law, 47(4), 1271–1319.
2. World Bank Group. (2022). *Fintech and the Future of Finance*. Retrieved from URL: <https://www.worldbank.org>
3. Global Fintech Report 2023.
URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/future-of-fintech-and-banking>
4. Національний банк України. *Звіт про фінансову стабільність*. URL: <https://bank.gov.ua>
5. Zhytar M. Fintech Market in Ukraine: Features, Ways and Prospects of Development. (2024). *Європейський науковий журнал Економічних та фінансових інновацій*. 1 (13). Р. 4-12.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ

Діяльність державних підприємств та господарських товариств пов'язана з численними ризиками, управління якими є професійним обов'язком менеджера або групи менеджерів. Виникнення таких ризиків обумовлено необхідністю прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах невизначеності.

Розглянемо питання щодо природи виникнення, походження ризиків під час провадження господарської діяльності. Ризики – невід'ємна і цілком визначена складова будь-якої підприємницької діяльності. Вони проявляються у різних формах, включаючи фінансові, операційні, стратегічні та репутаційні ризики, що можуть вплинути на стабільність і ефективність підприємства. Управління ризиками є ключовим для досягнення успіху, оскільки дозволяє передбачати й мінімізувати негативні впливи, одночасно використовуючи нові можливості для розвитку [1]. Створені або придбані господарські товариства забезпечують доходи протягом тривалого періоду: від етапу створення до становлення, виходу на проектні потужності та входження на ринок, що зазвичай триває від 3 до 5 років, тоді як загальний строк існування підприємств може складати десятки років. Зважаючи на те, що напрями використання коштів за проектом визначаються на початкових етапах інвестування, стає очевидним, що певна невизначеність кінцевих результатів є неминучою при середньостроковому та довгостроковому плануванні діяльності. Невизначеність, як джерело ризику, потребує мінімізації шляхом отримання якісної, достовірної та вичерпної інформації про всі суттєві аспекти реалізації проекту.

Однак, на практиці це здійснити повною мірою вдається рідко, тому при прийнятті рішень в умовах невизначеності її слід формалізувати та оцінити ризики, які вона породжує. Менеджмент, приймаючи на себе основну частину ризиків, має оцінити ймовірність їх настання, вжити заходів для їх мінімізації, а також передбачити можливі варіанти дій у разі реалізації ризикових подій, тобто здійснювати управління ризиками [1].

Алгоритм управління ризиками підприємств можна охарактеризувати як поетапний процес, що включає кілька ключових етапів:

- ідентифікація ризиків: виявлення та опис потенційних ризиків, що можуть вплинути на діяльність підприємства;
- оцінка ризиків: кількісний та якісний аналіз ризиків для визначення їх імовірності та можливих наслідків;

- розробка стратегії реагування: визначення способів мінімізації, уникнення, перенесення або прийняття ризиків залежно від їх пріоритетності;
- впровадження заходів управління: реалізація заходів, спрямованих на зниження ризиків до прийняттого рівня;
- моніторинг та контроль: постійний контроль за станом ризиків, ефективністю застосованих заходів і коригування стратегії управління у разі зміни умов;
- оцінка ефективності: аналіз результатів реалізованих заходів та внесення змін до управлінської політики, якщо необхідно.

Цей алгоритм забезпечує систематичний підхід до ідентифікації та управління ризиками, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін і підтримувати стабільність у діяльності [2].

За джерелом виникнення ризики поділяються на систематичні і несистематичні (специфічні).

Систематичні ризики пов'язані з зовнішнім середовищем, котре впливає на всю економіку чи галузь загалом. Вони виникають через макроекономічні фактори, такі як зміни в економічній політиці, інфляція, коливання відсоткових ставок, політична нестабільність тощо, і не можуть бути усунені шляхом диверсифікації. До систематичних ризиків потрібно віднести також регіональні ризики: ризик зниження ділової активності в регіоні, міграційний ризик. Загальним для систематичних ризиків є те, що їх неможливо нівелювати на рівні управління окремим підприємством [1; 2].

Несистематичні (специфічні) ризики є результатом внутрішніх факторів окремого підприємства чи галузі, таких як управлінські помилки, неефективна організація виробництва або маркетингові стратегії. Ці ризики можна знизити або уникнути шляхом диверсифікації та ефективного управління на рівні окремого підприємства.

Управління ризиками при провадженні господарської діяльності державних підприємств є найважливішим напрямом професійної діяльності менеджменту. Відповідаючи за кінцевий результат, менеджер має передбачити ризики, пов'язані з тим або іншим учасником ринку, і мінімізувати їхні можливі наслідки.

За суттю, ризики властиві кожному етапу життєвого циклу підприємства. Тому управлінській персонал має прорахувати ймовірність їх настання, вжити всі можливі заходи для їх мінімізації, передбачити можливі варіанти дій при перетворенні потенційного ризику в реальність, тобто здійснювати, управління ризиками, яке включає ідентифікацію ризиків, їхній аналіз і реакцію на ризик.

Отже, стратегічні орієнтири ризик-орієнтованого підходу до управління розвитком бізнесу відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості та адаптивності компаній в умовах нестабільного ринкового середовища. Цей підхід акцентує увагу на ідентифікації, оцінці та мінімізації ризиків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень, сприяючи побудові гнучких і ефективних бізнес-стратегій. Врахування ризиків на етапі

стратегічного планування дозволяє підприємствам не лише уникати потенційних загроз, але й використовувати можливості, що відкриваються у мінливих умовах. Таким чином, ризик-орієнтовний підхід стає ключовим інструментом для досягнення довгострокових цілей та сталого розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боднарчук О. Г. Управління корпоративними правами : навчальний посібник / О. Г. Боднарчук, О. І. Боднарчук, М. В. Глух ; Державний податковий університет. Ірпінь, 2024. 238 с. ISBN 978-966-337-729-2
2. Клименко К. В., Ухналь Н. М., Зозуля О. В. Сучасні реалії управління корпоративними правами державних підприємств в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №1. С. 40-48. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.40>

*Камінна О.В.,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні
факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління
та права імені Леоніда Юзькова;
Бурбела А.Л.,
викладачка кафедри фінансів,
банківської справи, страхування і фондового ринку
Хмельницького університету управління
та права імені Леоніда Юзькова*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ

Цифрова трансформація стала ключовим фактором розвитку страхового ринку України, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Впровадження інноваційних технологій не лише забезпечує безперервність надання послуг, але й відкриває нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності страхових компаній[1].

Станом на перше півріччя 2023 року, українські страховики демонструють значний прогрес у впровадженні цифрових технологій. Згідно з даними Національної асоціації страховиків України (НАСУ), частка електронних договорів страхування становить 66,5% від загальної кількості укладених договорів[2]. Це свідчить про активне використання дистанційних сервісів, що стало особливо актуальним в умовах обмеженого фізичного доступу до офісів компаній.

Фінансові показники також демонструють позитивну динаміку. У першому півріччі 2023 року страхові премії за ризиковим страхуванням склали 19,1 млрд грн, що на 24% більше порівняно з аналогічним періодом 2022 року. Це свідчить про зростання довіри населення до страхових послуг та ефективність впроваджених цифрових рішень[3].

Незважаючи на позитивні тенденції, страховий ринок України стикається з низкою викликів у процесі цифрової трансформації. Однією з основних проблем є застарілі ІТ-системи, які ускладнюють інтеграцію нових технологій та знижують гнучкість компаній у реагуванні на зміни ринку. Крім того, існують регуляторні бар'єри, пов'язані з відсутністю чітких нормативних актів щодо використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн. Це створює правову невизначеність та стримує впровадження новітніх рішень у страховій галузі[4].

Попри виклики, цифрова трансформація відкриває широкі перспективи для розвитку страхового ринку України. Використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє страховим компаніям більш точно оцінювати ризики та розробляти персоналізовані страхові продукти. Інтеграція Інтернету

речей (IoT) у страхові послуги забезпечує проактивне управління ризиками та підвищує рівень обслуговування клієнтів. Наприклад, використання сенсорів для моніторингу стану майна дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та запобігати збиткам. Крім того, впровадження цифрових платформ та мобільних додатків спрощує процес взаємодії між страховими компаніями та клієнтами, підвищуючи зручність та доступність страхових послуг[1].

Отже, цифрова трансформація є невід'ємною складовою розвитку страхового ринку України. Вона сприяє підвищенню ефективності, прозорості та клієнтоорієнтованості страхових послуг. Для подальшого успішного впровадження цифрових технологій необхідно подолати існуючі виклики, зокрема модернізувати IT-інфраструктуру та вдосконалити нормативно-правову базу. Спільні зусилля держави, регуляторів та учасників ринку дозволять реалізувати потенціал цифрової трансформації та забезпечити стійкий розвиток страхового сектору в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брюховецька І. О. Кришталь Г. О. Аналіз впливу державної цифрової трансформації на страховий ринок України: нові можливості та ризики. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. Випуск 1 (73). 2024. URL: <https://journals.mauup.com.ua/index.php/economics/article/view/2875/3330>
2. Національна асоціація страховиків України. Короткий огляд страхового ринку за 9 місяців 2023 від НАСУ. 2024. URL: <https://nasu.com.ua/2023/>
3. Резерви зростають – зростатимуть і виплати: позитивні тенденції ринку страхування. Бланкер. 2023. URL: <https://banker.ua/uk/projects/tendencii-rinku-strakhuvannya-2023/>
4. Крупський О.П. Воробйова В.В. Цифрова трансформація страхування виклики та рішення. Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток України в контексті глобалізації та європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. RHOENIX-2023У: Харків. С. 253-257. URL: https://www.researchgate.net/publication/388838657_Digital_transformation_of_insurance_challenges_and_solutions_Cifrova_transformacia_strahuvalna_vikliki_ta_risenna

*Козуб В.О.,
к.е.н, доцент
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця;
Сірівля Є.О.,
здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця*

ОЦІНКА ІНДИКАТОРІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах господарювання Україна є невід'ємною частиною світового економічного простору, що характеризується високим рівнем інтернаціоналізації економічних зв'язків. Безпека економічного розвитку є ключовим елементом державної політики. У розвинених країнах поступово змінюються економічний, фінансовий, інформаційний, гуманітарний та екологічний виміри безпеки як окремих громадян, так і держави. Особливо це стосується країн, які переживають системну трансформацію. Конфігурація взаємозалежності між країнами потребує дослідження компліментарності між викликами глобалізації та забезпеченням міжнародного безпекового середовища у контексті досягнення глобальних цілей сталого розвитку, які є основним індикатором збалансованого та безпекового розвитку країн світу. В умовах трансформації концепції глобального сталого розвитку відбувається формування нового вектору оцінки індикаторів міжнародної економічної безпеки.

Так, досить продуману методику розуміння сутності та оцінки економічної безпеки, яке має реалізуватися у системі показників – індикаторів економічної безпеки (економічних, соціальних, фінансових) викладено у «Методиці розрахунку рівня економічної безпеки України», затвердженій наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 29.10.2013 № 1277 [1]. Розробники методики під індикаторами економічної безпеки розуміють реальні статистичні показники розвитку економіки країни, які найбільш повно характеризують явища і тенденції в економічній сфері. Наказом було введено в науковий обіг та обіг державних організацій інтегральний індекс економічної безпеки, який складається з 9 середньозважених субіндексів (складових економічної безпеки): 1) виробнича безпека; 2) демографічна безпека; 3) енергетична безпека; 4) зовнішньоекономічна безпека; 5) інвестиційно-інноваційна безпека; 6) макроекономічна безпека; 7) продовольча безпека; 8) соціальна безпека; 9) фінансова безпека.

Згідно з Методикою [1], індикатори фінансової безпеки країни включають шість груп показників, а саме: 1) банківська безпека; 2) безпека небанківського фінансового ринку; 3) боргова безпека; 4) бюджетна безпека; 5)

валютна безпека; 6) грошово-кредитна безпека. Нормативні значення зазначених показників наведено на рис.1.



Рис. 1. Нормативні значення індикаторів фінансової безпеки держави [2; 3].

Значення основних показників для обрахунку індикаторів фінансової безпеки України у 2022-2024 роках наведено у табл.1.

Таблиця 1

Значення основних показників для обрахунку індикаторів фінансової безпеки України у 2020-2024 рр. [3; 5; 6].

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Державний + гарантований борг, млн грн	4 071 683,1	5 519 483,9	6 980 934,0
Внутрішній державний борг, млн грн	1 460 737,5	1,587,697.58	1,617,796.34
ВВП, млн грн	5 191 028	6 537 825	
Рівень інфляції, %	126,6	105,1	112,0
Облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), млн грн	1459276,76	401 785,1	1 081 461,5
Міжнародні резерви, млн дол США	28 494,46	40 514,43	43 795,35
Іноземний банківський капітал, млн грн	820 523	923012	991232
Загальний банківський капітал, млн грн	2 243 915	2 942806	2918498
Рівень сумнівної заборгованості у кредитному портфелі, %	38,1	38,2	37,4
Обсяг кредитування банками реального сектору економіки, %	21	24	25,3

Проте, через відсутність прогнозованого терміну завершення війни, розв'язаної рф, не можливо сформуванати вичерпний перелік викликів і загроз економічної безпеки України. Окрім цього, специфічними потенційними ризиками, які можуть впливати на довгострокову економічну безпеку України є: посилення конкуренції за корисні копалини та необхідність врахування цього контексту для посилення стійкості й функціонування вітчизняних галузей видобування та обробки, а також ланцюгів постачання критично важливих товарів та ресурсів; екстремальні погодні явища, які загострюють проблеми продовольчої безпеки, водопостачання та логістики; значна залежність України від обсягів та періодичності надходження міжнародної допомоги, що ускладнює можливості для реалізації стратегічних пріоритетів держави; ризики, пов'язані із нестачею контролю технологій зі штучним інтелектом, що важливо для захисту економічної безпеки у сфері цифровізації [4, с. 94].

Вважаємо, що досягнення рівня економічної безпеки України можливо за рахунок моніторингу ситуації з економічною безпекою та розроблення заходів для запобігання виникнення можливих небезпек. До таких заходів доцільно віднести: підвищення рівня якості життя населення, наближеного до середнього в ЄС з метою скорочення розриву між ними; створення бізнес-середовища, сприятливого для розвитку науково-дослідної та інноваційної діяльності; підвищення якості управління економікою на всіх рівнях; забезпечення відтворювального потенціалу країни та вирішення проблеми масового відтоку креативної молоді та інтелектуалів; просування на національному рівні політики ресурсозбереження, яка сприятиме консолідації енергетичної безпеки; активне залучення держави та приватного сектору до формування сприятливого бізнес-середовища для внутрішніх та іноземних капітальних інвестицій, які спрямовані на відновлення та подальший сталий розвиток України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 року № 1277. Офіційний веб-портал Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm
2. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
3. Шалигіна І. В. Кредитний портфель українських банків під час війни: ефективне формування та мінімізація ризиків. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2 (49). С. 186-194. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-29>
4. Потапюк Л. М., Потапюк І. П. Інформаційна безпека як складова економічної безпеки підприємства. 2018. С. 94-96. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214871049.pdf>

5. Звіт НБУ про фінансову стабільність. Грудень 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=6#page=25
6. Офіційний сайт Національного банку України. URL: www.bank.gov.ua

ПРОЦЕСНО-ПОТОКОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ БАНКУ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ

В сучасних умовах, коли банківська система стикається з численними викликами, такими як економічна нестабільність, воєнні дії та кризові явища, управління грошовими потоками набуває особливої актуальності. Неефективне управління грошовими потоками може призвести до зниження ліквідності, фінансової стійкості та, в кінцевому підсумку, до банкрутства банку. Тому розробка дієвого механізму управління грошовими потоками є нагальною потребою для забезпечення стабільності банківської системи та економічної безпеки держави.

Метою дослідження є аналіз особливостей грошових потоків у банківській сфері та їх впливу на фінансову стабільність банку, а також обґрунтування важливості інтеграції процесно-потокowego підходу до управління фінансовими потоками.

В умовах воєнного стану, забезпечення безпеки та ефективне управління банківською системою є критично важливими для стабільності економіки та фінансової безпеки держави. Комплексний моніторинг, своєчасне реагування на загрози, належне корпоративне управління та ефективне регулювання є запорукою успіху у протистоянні викликам воєнного часу.

Своєчасний моніторинг дозволить оперативно реагувати на виникнення дестабілізуючих чинників, розробляти та впроваджувати ефективні заходи для збереження стійкості банківського сектору в інтересах фінансової безпеки держави. Лише комплексний підхід до аналізу ситуації забезпечить готовність банківської системи протистояти викликам воєнного часу.

Ефективне управління в банківському секторі відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості та стабільного розвитку економіки держави. Банки виступають посередниками в акумулюванні та перерозподілі фінансових ресурсів, що є основою для інвестицій та економічного зростання.

Належне корпоративне управління, ризик-менеджмент та дотримання високих стандартів прозорості у банківських установах сприяють зміцненню довіри з боку клієнтів та інвесторів. Це, у свою чергу, підвищує фінансову стійкість банків та їхню здатність протистояти кризовим явищам.

Дієві банківські регулятори та нагляд забезпечують дотримання банками нормативних вимог та створюють умови для стабільного функціонування фінансової системи. Крім того, упровадження інновацій та оптимізація бізнес-процесів у банківському секторі сприяють підвищенню якості послуг та доступу до фінансування для суб'єктів господарювання.

На основі аналізу сутності грошових і фінансових потоків, з урахуванням морфологічних особливостей термінів, можна виділити такі аспекти використання потокового підходу, що сприяють глибшому розумінню стабільності банківської системи, та дозволяють забезпечити ефективність управління фінансовими потоками (рис. 1) [1-3].

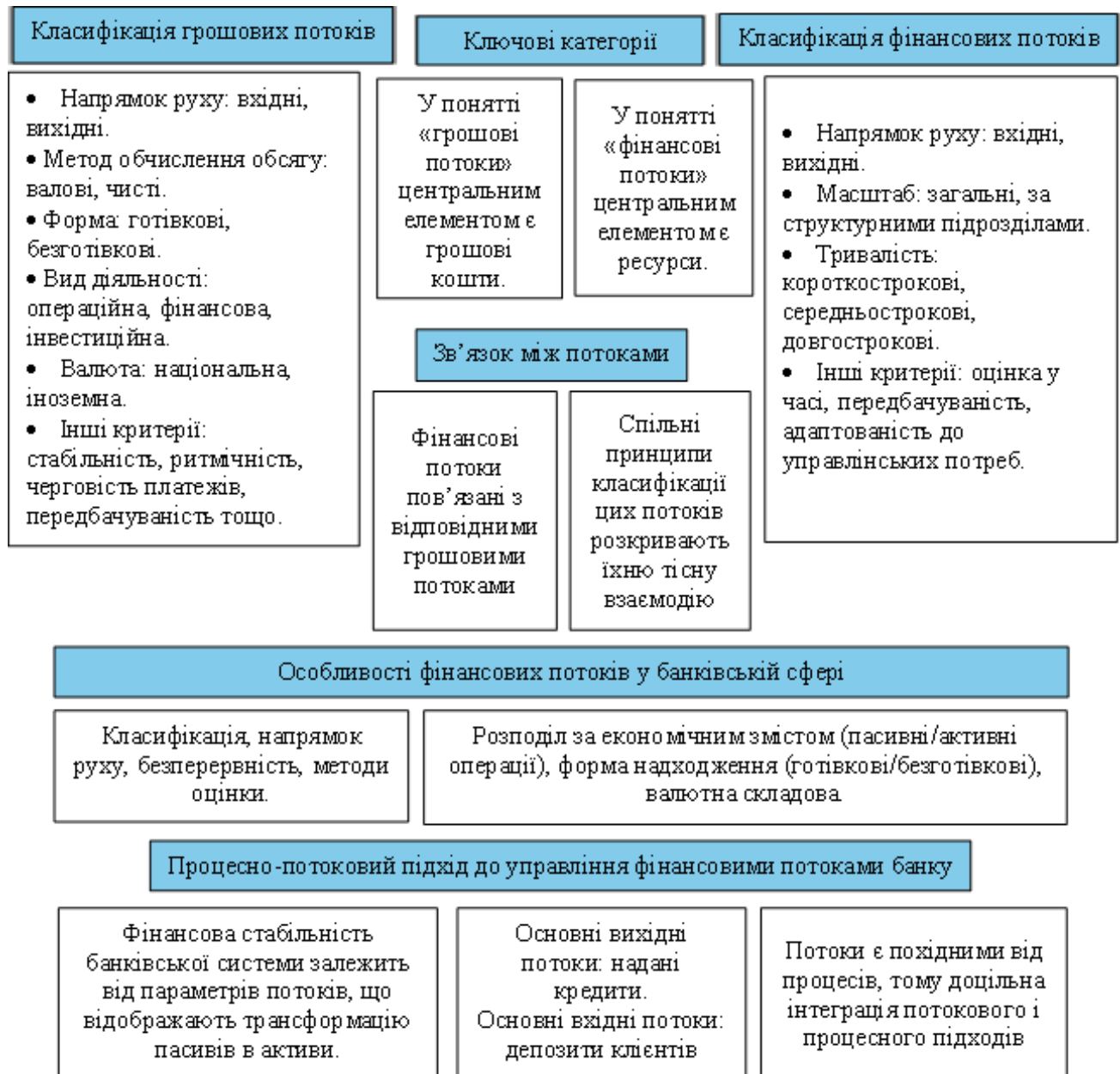


Рис. 1. Ключові аспекти використання потокового підходу в банківській діяльності

Сучасні дослідження доводять, що врахування динаміки фінансових потоків є ключовим аспектом аналізу та оцінювання стабільності банківської системи. У них активно розвивається ідея інтеграції процесного підходу з іншими управлінськими концепціями, що призводить до формування так званого процесно-структурованого підходу [1]. Цей підхід ґрунтується на поєднанні системного, ситуаційного, функціонального та процесного підходів,

що дозволяє отримати комплексне уявлення про закономірності функціонування банківської системи та забезпечити її стабільний розвиток.

Процесний підхід у теорії управління розглядається як подальший розвиток системного підходу, орієнтований на аналіз та оптимізацію процесів, що відбуваються в межах організації чи економічної системи. Основними категоріями цього підходу є «процеси», «операції» та «бізнес-процеси», які стали основою для сучасних управлінських інструментів, таких як проектне управління, збалансована система показників, управління на основі якості та реінжиніринг бізнес-процесів.

Застосування процесного підходу у сфері банківської діяльності дозволяє не лише підвищити ефективність операційних процесів, а й забезпечити прозорість фінансових потоків, що є важливим чинником стабільності банківської системи. Поєднання цього підходу з методами управління ризиками та стратегічного планування сприяє створенню гнучкої системи регулювання, яка здатна адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати довгострокову фінансову стійкість.

Основні положення процесного підходу передбачають: розгляд діяльності компанії як сукупності процесів, документування та опис кожного процесу, визначення споживача кожного процесу (зовнішнього або внутрішнього), призначення відповідальної особи за ефективність кожного процесу, використання ключових показників для оцінювання виконання процесу, його результатів та впливу на загальну діяльність підприємства.

Інтеграція процесно-потокowego підходу з іншими підходами дозволяє підвищити ефективність управління та досягати стратегічних цілей.

Таким чином, грошові потоки є ключовим елементом фінансової стабільності банку, відображаючи рух грошових коштів та забезпечуючи ліквідність. Управління грошовими потоками вимагає комплексного підходу, що поєднує різні методи та принципи, такі як інформативна достовірність, забезпечення ефективності, ліквідності і збалансованості. Інтеграція процесно-потокowego підходу є перспективним напрямом для підвищення ефективності управління фінансовими потоками та забезпечення стабільності банківської системи. Невід'ємною частиною управління грошовими потоками є ефективна система управління ризиками, що дозволяє банкам ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики, пов'язані з рухом коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузнєцова А. Я., Погореленко Н. П. Процесно-потоковой підхід до розкриття фінансової стабільності банківської системи. *Вісник університету банківської справи*. 2018. № 2 (32). С. 3-16.
2. Гончаренко Т. П. Аналіз існуючих моделей бізнес-стратегії банків: міжнародний та вітчизняний досвід. Економічний аналіз (Index Copernicus та ін.). 2020. Том 30. № 1. С. 42–50

3. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища : монографія / О. С. Вовченко, С. Б. Єгоричева. – Полтава : ПУЕТ, 2021. – 233 с.

*Конєва І.І.,
к.е.н., доцент,
Сумський національний аграрний університет;
Зубченко А.Ю.,
здобувач вищої освіти другого (магістерського рівня),
Сумський національний аграрний університет*

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БАНКІВСКИХ ПРОДУКТІВ

Одним із визначальних чинників прогресивного розвитку банківської сфери виступає стратегія безперервного впровадження нововведень. У сучасних реаліях інноваційна діяльність є ключовим елементом забезпечення стабільності функціонування, підтримки конкурентоздатності та досягнення сталого економічного зростання банківських інституцій. Аналіз сучасних умов ведення банківського бізнесу дозволяє ідентифікувати три основні каталізatori активізації інноваційних процесів у даній галузі: інтенсифікація процесів глобалізації на світових фінансових ринках та ринках банківських послуг, зростання рівня конкуренції як з боку традиційних банківських установ, так і з боку небанківських фінансових інститутів, а також наслідки світової фінансової кризи, що зумовила необхідність пошуку нових, більш ефективних моделей ведення бізнесу та управління ризиками.

Під впливом макроекономічних та геополітичних обставин спостерігається значна інтенсифікація процесів цифрової трансформації в банківському секторі. Це зумовило активне впровадження широкого спектра інновацій, спрямованих на оптимізацію банківських процедур, забезпечення стабільного функціонування системи та посилення захисту існуючих операційних механізмів від зовнішніх деструктивних впливів.

Сучасна цифрова трансформація зумовлює фундаментальну перебудову основних та допоміжних бізнес-процесів кредитних організацій, сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та зниженню вразливості до різноманітних фінансових і нефінансових ризиків. У такому контексті вагомість урахування впливу інноваційних процесів на подальший розвиток банківського бізнесу набуває особливої актуальності.

Банківська мережа «Power Banking» являє собою важливий елемент стабільної функціональності банківської інфраструктури України та є стратегічною ініціативою Національного банку України. Зазначена мережа консолідує функціонуючі відділення різних банківських установ України з метою забезпечення безперебійного надання банківських послуг клієнтам навіть в умовах блекауту або інших надзвичайних ситуацій техногенного чи природного характеру. Мережа «Power Banking» включає понад 1800 відділень, які обладнані альтернативними джерелами енергопостачання, резервними каналами комунікації, посиленими заходами інкасації готівкових коштів та

додатковим кваліфікованим персоналом для забезпечення оперативності та надійності обслуговування.

Значна частина відділень, що входять до складу мережі «Power Banking», функціонує також у режимі «банкоматного національного роумінгу», що забезпечує громадянам України можливість знімати збільшені суми готівкових коштів у будь-якому відділенні мережі, достатні для задоволення поточних потреб та формування певного фінансового резерву [1].

З позиції банківського маркетингу та розвитку банківської інфраструктури, перспективним напрямом на сучасному етапі є інтенсивний розвиток FinTech та необанкінгу. FinTech визначається як сфера фінансових послуг, що базується на використанні передових технологічних інновацій. Активізація розвитку цифрової економіки та поширення мережі Інтернет створюють сприятливе середовище для зростання FinTech, охоплюючи широкий спектр напрямів, включаючи мобільні фінансові сервіси, системи швидких грошових переказів, краудфандингові платформи, P2P-платформи (peer-to-peer), технологію блокчейн та криптовалюту.

Ключова відмінність необанкінгу від традиційного банку полягає у відсутності мережі фізичних відділень при наданні повного спектра банківських послуг, що часто супроводжується підвищеним рівнем клієнтського сервісу. Необанки здійснюють відкриття рахунків та емісію платіжних карток дистанційно, пропонують послуги мобільних депозитів, онлайн-платежів, інструменти мобільного бюджетування та широкий спектр інших фінансових сервісів, доступних через цифрові канали.

Впровадження цифрових фінансових технологій сприяє розробці прогресивних фінансових продуктів та послуг, які адекватно відображають еволюціонуючі потреби та преференції споживачів. Завдяки можливості відкриття рахунків у цифровому форматі, застосуванню роботизованих консультаційних систем для управління інвестиціями та впровадженню безконтактних платіжних рішень, банки отримують змогу надавати послуги широкому колу клієнтів, незалежно від їхньої географічної локації. Застосування сучасних технологічних рішень дозволяє банківським установам зберігати конкурентоздатність навіть за відсутності фізичного представництва у віддалених регіонах, забезпечуючи таким чином розширення охоплення ринку та підвищення доступності фінансових послуг.

У сучасних економічних реаліях інформатизація банківської сфери виступає ключовою інновацією, що має стратегічне значення. Активне впровадження новітніх технологій у діяльність українських банківських установ безпосередньо сприяє акумуляції внутрішнього капіталу країни, створюючи сприятливі умови для ефективного та сталого розвитку економіки в цілому.

Незважаючи на значну активність у розвитку та впровадженні власних інноваційних рішень вітчизняними банківськими установами, систематичне вивчення та узагальнення передового зарубіжного досвіду в сфері інноваційної діяльності може суттєво сприяти зміцненню існуючих бізнес-моделей

внутрішніх кредитних інституцій. Одним із перспективних концептів, що заслуговує на увагу в цьому контексті, є формування унікальної екосистеми продуктів і послуг, яка інтегрує різноманітні фінансові та нефінансові сервіси для задоволення комплексних потреб клієнтів.

Впровадження цифрової екосистеми відкриває перед банківською установою значні перспективи розширення сфери її впливу шляхом інтеграції диверсифікованої мережі супутніх сервісів та продуктів. Такий стратегічний підхід уможливорює формування комплексного інтегрованого середовища послуг, що адресно задовольняє різноманітні потреби клієнтів, забезпечуючи таким чином винятковий та персоналізований досвід користування. Це є ключовим фактором у процесі формування стійкої клієнтської лояльності та підвищення загальної цінності бренду в умовах сучасного висококонкурентного ринкового середовища.

Серед позитивних наслідків впровадження інноваційних технологій у банківську діяльність слід виокремити: оптимізацію використання ресурсів банківських установ; зниження рівня операційних витрат; скорочення кількості фізичних відділень без негативного впливу на рівень задоволення потреб клієнтів; мінімізацію безпосереднього фізичного контакту з клієнтами; оперативне задоволення запитів клієнтів у дистанційному режимі; розширення номенклатури пропонованих банківських послуг; надання фінансових, інформаційних та консультаційних послуг у режимі реального часу [3].

До переліку останніх значущих банківських інновацій належить запровадження міжнародними платіжними системами (такими як Western Union, MoneyGram, Ria Money Transfer, INTELEXPRESS та TransferGo) функціоналу, що надає власникам платіжних карток іноземних банків можливість здійснювати безкоштовні грошові перекази на рахунки в українських банках. Окрім цього, зазначена послуга передбачає можливість зняття готівкових коштів у Польщі, Угорщині, Словаччині та Румунії з використанням платіжних карток, емітованих українськими банками, без стягнення комісійних платежів [2].

Отже, провідні позиції на ринку банківських послуг у перспективі займуть ті фінансові установи, які вже на поточному етапі активно впроваджують інноваційні банківські продукти та технології. До ключових напрямів належать інтеграція технологій штучного інтелекту для забезпечення високого рівня персоналізації банківських продуктів і послуг, розробка новітніх моделей взаємодії з цифровими платформами, а також імплементація комплексних цифрових стратегій та екосистем взаємодії з клієнтами, спрямованих на формування довгострокових та взаємовигідних відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Владика Ю.П., Безугла Л.С., Турова Л.Л. Здобутки та нові виклики у діяльності системно важливих банків в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 42. С. 285—291.

2. Марценюк О.В., Руда О.Л. Тенденції ринку банківських послуг в умовах воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 134-142.
3. Огієнко В. І., Боярко І. М. Розвиток Інтернет-банкінгу в контексті формування конкурентних переваг банків. *Фінансовий простір*. 2023. № 4 (12). С. 44—52.

МОДИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ У ПОЛЬЩІ

Ключовим аспектом функціонування банківських інституцій є розробка бізнес-моделі, яка б забезпечила досягнення однієї з ключових цілей функціонування будь-якого виду корпоративних структур, а саме зростання їх вартості. Розроблені бізнес-моделі повинні бути гнучкі і відкриті на модифікацію, враховуючи зростаючу змінність фінансових систем та економік у цілому як на локальному, так і на глобальному рівнях.

Не є виключенням в аспекті динамічних змін зовнішнього середовища і банківська система Польщі. У цій публікації буде здійснено спробу аналізу зміни бізнес-моделей польських банків під впливом ряду факторів.

Бізнес-модель можна розглядати на підставі прагматичного підходу, тобто як банки управляють своїми активами та зобов'язаннями (фінансуванням), щоб зробити свій внесок у фінансову систему та економіку або шляхом управління ризиками (у своїй балансовій і позабалансовій звітності) або шляхом їх накопичення та передачі системі [1, 1].

На підставі цього підходу модель функціонування банківських інституцій у Польщі характеризується рисами континентальної моделі фінансової системи, у якій банки є активними учасниками як на кредитно-депозитному ринку, так і на ринку цінних паперів і похідних фінансових інструментів.

На рівні Європейського Союзу були спроби обмежити інвестиційну діяльність банків на ринку цінних паперів і деривативів, зокрема у 2012 році було представлено проект Барньє про структурну реформу банківської системи, який на загальноєвропейському рівні так і не було схвалено, а пропозиції про сепарацію інвестиційного трейдингу для великих банків було впроваджено тільки в національне законодавство декількох країн (Франція, Бельгія, Німеччина, Великобританія).

У польське правове поле такі обмеження не впроваджено, але в 2016 році змінено податкове законодавство щодо оподаткування активів банків. Базою оподаткування є перевищення суми вартості активів банку понад 4 млрд злотих (податок становить 0,0366% від податкової бази на місяць) [2]. Але в законі визначено перелік позицій, які зменшують базу оподаткування, зокрема інвестиції в державні цінні папери і ця правова норма могла б мати істотний вплив на модифікацію бізнес-моделей банків в аспекті структури їх активів у напрямі збільшення інвестицій у державні цінні папери. Проте частка цих фінансових інструментів в активах банківського сектора майже не змінилася (в 2016 році – 15,2% [3], 2022 році – 14,7% [4]).

Якщо розглядати бізнес-модель як «хто» є споживачами фірми, «що» фірма продає, «як» пропонує свої продукти і як «фірма» створює вартість [5,

812], то реальний вплив на модифікацію бізнес-моделей банків мають тренди врахування в корпоративному розвитку питань навколишнього середовища, соціальної відповідальності та корпоративного управління (*ESG – environmental, social responsibility, corporate governance*). На сучасному етапі Європейська Комісія вже реалізує стратегію *The European Green Deal* і ухвалено ряд правових актів, що збільшують вимоги до корпорацій, в тому числі і банків на виконання цієї стратегії.

Останніми роками банківські інституції Польщі розкривають у своїй річній звітності моделі створення вартості, а у відповідності до нової директиви CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку банківські інституції мають у звітності описувати бізнес-модель щодо: (1) стійкості бізнес-моделі організації до ризиків, пов'язаних з питаннями сталого розвитку; (2) можливостей, які відкриваються перед організацією щодо сталого розвитку; (3) планів організації, в тому числі впроваджувальних дій та пов'язаних з ними фінансових та інвестиційних планів для забезпечення того, щоб бізнес-модель та бізнес-стратегія організації враховували перехід до сталої економіки та обмеження глобального потепління до 1,5 °C (відповідно до Паризької угоди на основі Рамкової конвенції ООН про зміну клімату, прийнятої 12 грудня 2015 року) і, де це можливо, вплив на організацію діяльності, пов'язаної з вугіллям, нафтою та газом; (4) інформації про те як бізнес-модель та бізнес-стратегія організації враховують інтереси зацікавлених сторін організації, а також вплив організації на питання, пов'язані зі сталим розвитком [6].

Наприклад, найбільший польський банк РКО ВР у своєму звіті з діяльності Правління за 2022 рік [7] зазначає, що згідно з стратегією на 2023-2025 клієнтам будуть запропоновані продукти структурованого фінансування ESG, зелені іпотеки, готівкові кредити на цілі ESG, а також будуть емітовані зелені облігації. Банк також встановив ціль, що в його інституції понад 40% жінок працюватиме на керівних посадах і понад 30% жінок на посаді *material risk taker*.

Крім того, акції більшості комерційних банків Польщі (яких за станом на початок 2025 року було тільки 29) котируються на Варшавській фондовій біржі, а це накладає на банки додаткові вимоги адаптації бізнес-моделей щодо дотримання «Добрих практик акціонерних товариств, які котируються на Варшавській фондовій біржі» [8], зокрема банк повинен піклуватися про врахування в бізнес-моделях питань щодо ESG і так реалізувати бізнес-стратегії, щоб розподіляти прибуток шляхом виплати дивідендів, але враховуючи рекомендації Комісії з фінансового нагляду.

Крім того, банки активно модифікують бізнес-моделі, розвиваючи електронний банкінг, враховуючи розвиток інформаційних технологій та зростання конкуренції зі сторони інституцій фінтех-сектора. Банківські інституції активно розвивають цифрові канали надання банківських послуг, перш за все за допомогою мобільних застосунків. Наприклад, для другого найбільшого банку Польщі (за розміром активів) Рекао [9] основним каналом

взаємодії з клієнтом є мобільний застосунок ReoPay і банк планує ще більшою мірою використовувати просунуту аналітику даних і сучасні інструменти підтримки продажів для персоналізації пропозиції для клієнтів. Стратегія банку передбачає подальшу цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів, а також популяризацію *self-service* в цифрових каналах. У банку Millenium частка цифрово активних роздрібних клієнтів в 2023 році становила 90% [10].

Враховуючи існуючі локальні, європейські та глобальні тенденції ключовими факторами, які впливатимуть на бізнес-моделі банків у Польщі, надалі будуть інформаційні технології та ESG.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ayadi R. Banking Business Models. Definition, Analytical Framework and Financial Stability Assessment. 2019. Palgrave Macmillan.
2. Podatek od niektórych instytucji finansowych. URL: <https://www.podatki.gov.pl/pozostale-podatki/podatek-od-niektorych-instytucji-finansowych>
3. Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2017 r. URL: <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/09/rozwoj2017.pdf>
4. Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2022 r. URL: https://nbp.pl/wp-content/uploads/2024/02/RozwojSystemuFinansowegoPolsce_2022.pdf
5. Rajnak W., Puschmann T. The impact of blockchain on business models in banking. Information Systems and E-Business Management, 2021, No 19, 809–861.
6. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>.
7. Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego S.A. za 2022 rok. URL: https://www.pkobp.pl/media_files/d12465a3-9c38-42a4-bb20-7ccafb6457e6.xhtml
8. Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2021. URL: https://www.gpw.pl/pub/GPW/pdf/DPSN_2021.pdf
9. Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Banku Pekao S.A. za 2023 rok URL: https://www.pekao.com.pl/dam/jcr:b15834ef-01ec-4b1a-a7b8-bd2b25cb5929/SzDZ_Grupy_Banku_Pekao_2023.pdf
10. Sprawozdanie Zarządu z działalności Banku Millennium S.A. i Grupy Kapitałowej Banku Millennium S.A. za 2023 rok. URL: <https://www.bankmillennium.pl/o-banku/relacje-inwestorskie#raporty-i-prezentacje>

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Національний агропромисловий комплекс з початку активних бойових дій зазнав значних трансформацій, зумовлених зміною логістичних ланцюгів, тимчасовою окупацією окремих сільськогосподарських угідь та руйнуванням побудованої за останні роки інфраструктури. Крім того, результати фінансової діяльності підприємств АПК суттєво погіршилися через зростання собівартості виробництва, що є наслідком підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, добрива та засоби захисту рослин. Додатковим деструктивним фактором стало й значне зростання логістичних витрат через блокування традиційних морських шляхів експорту, руйнування терміналів та необхідність використання альтернативних маршрутів доставки продукції на зовнішні ринки. Не слід забувати й про хвилю протестів та саботажа з боку фермерів з країн Європейського Союзу щодо транспортування сільськогосподарської продукції через їх території. Ще один деструктивний фактор фінансового впливу – це зміни у підходах до кредитного забезпечення аграрного сектору. Логічно, що банківські установи дещо змінили методики оцінки ризиків при наданні позик аграрним підприємствам (особливо тим, що знаходяться в зоні, наближеній до бойових дій) [1].

Водночас відбулося суттєве скорочення довгострокових інвестиційних програм, так як іноземні інвестори переважно зайняли вичікувальну позицію, хоча деякі міжнародні фінансові інституції (ЄБРР та IFC), продовжували реалізацію цільових програм підтримки українського агробізнесу [2; 3].

Однак, незважаючи на всі проблеми, експортний потенціал аграрного сектору залишається важливим джерелом надходжень до державного бюджету. Побудова "зернового коридору" та сухопутних логістичних маршрутів дозволили частково відновити експортні постачання. Все це відбувалося на фоні зменшення несприятливої цінової кон'юнктури на світових продуктових ринках.

В цих умовах важливим елементом державної політики стало спрощення регуляторних процедур та адміністративних вимог, що призвело до певного падіння транзакційних витрат національних виробників аграрної продукції.

Статистика 2024 року свідчить про те, що національний агропромисловий комплекс поступово адаптується до реалій воєнного часу та почав системно відновлювати фінансові показники діяльності. Так, за даними Opendatabot [4] ключові агропромислові компанії України отримали 19,92 млрд грн прибутку за результатами минулого року. А їхній сукупний дохід збільшився в 1,7 рази (з 86,5 млрд грн у 2024 році до 146,16 млрд грн у 2024 році).

Необхідно уточнити, що до ключових операторів ринку сільськогосподарської продукції відносять [4]:

1. Фінансово-промислова група «МХП». На бізнеси групи МХП загалом припадає 71% від сукупного доходу та 67% від загального прибутку галузі. Так, доходи лише Вінницької птахофабрики у 2024 році склали 49,7 млрд грн (зростання на 27% порівняно з 2023 роком). Водночас її прибуток зріс до 4,02 млрд грн (тобто зростання у 6,5 раз порівняно з 2023 роком). Миронівська птахофабрика збільшила доходи до 24,97 млрд грн (зростання на 17% у порівнянні з 2023 роком), а її прибуток зріс до 3,12 млрд грн (зростання у 2,5 раз порівняно з 2023 роком). Третє місце у структурі МХП за результатами діяльності посів Лебединський насінневий завод дохід якого сягнув 18,7 млрд грн (зростання на 19% порівняно з 2023 роком), а прибуток збільшився у 43 рази (до 143 млн грн). Навіть збиткові у 2023 році підрозділи МХП показали зростання та позитивний фінансовий результат у 2024 році. Наприклад Зернопродукт отримав 9,98 млрд грн доходу, а його прибуток склав 2,43 млрд грн.

2. Фінансово-промислова група «Кернел» стала лідером галузі за прибутком, але посіла 5 місце за доходом. Загалом бізнеси Кернела «забрали» 30% прибутку десятки найбільш успішних аграрних компаній. Кернелу вдалося збільшити прибуток до 4,22 млрд грн (зростання у 4 рази порівняно з 2023 роком). Натомість дохід зріс лише до 9,67 млрд грн (зростання у 1,3 раз порівняно з 2023 роком).

Таким чином, агропромисловий комплекс України, незважаючи на значні негативні наслідки війни, демонструє ознаки відновлення та адаптації до нових умов функціонування. Перші роки повномасштабної війни принесли суттєві деструктивні фактори: порушення логістичних ланцюгів, тимчасові окупацію певних територій, руйнування сільськогосподарської інфраструктури, зростання собівартості виробництва та ускладнення логістики. Проте статистика 2024 року свідчить про покращення фінансових показників провідних агропромислових компаній України. Ключові оператори ринку сільськогосподарської продукції, зокрема фінансово-промислові групи "МХП" та "Кернел", продемонстрували вражаюче зростання доходів і прибутків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кужелєв М. О. Фінансові аспекти розвитку агропромислового комплексу України в умовах воєнної логістики. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції ", 17-19 квітня 2024 р. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. Т. 2. С. 140–142.
2. Zherlitsyn D.M. Bioresources Price Trend and GDP Growth Adjustment. *International Journal of Advanced Biotechnology and Research (IJABR)*. Vol. 10. Special Issue-1. 2019. p. 379–383.

3. Кужелєв М. О., Плахотнюк В. В. Напрями оптимізації інвестиційного клімату в Україні. *Економічний вісник університету*. 2019. № 41. С. 119–126.
4. Майже 20 млрд грн прибутку отримали топові агрокомпанії України. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/agro-index-2025>

*Кулішова В.В.,
студентка 4 курсу
за спеціальністю «Економіка
та економічна політика»
ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця;
науковий керівник: к.е.н, доц. Лола Ю.Ю.*

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ВАЛЮТ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ У СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасному середовищі цифрові валюти центрального банку стали однією з найбільш нагальних проблем у світових фінансах. З огляду на швидкий розвиток цифрових технологій, центральні банки у всьому світі розглядають можливість впровадження власних цифрових валют. Глобальна економіка стикається з постійними проблемами протягом декількох років, включаючи геополітичні конфлікти, пандемію Covid 19, а також енергетичні та фінансові кризи. За цих обставин ідея впровадження цифрових валют центрального банку (CBDCS) привертає велику увагу вченим, фінансистам та урядам. Ці інноваційні інструменти можуть стати ефективним механізмом підвищення ефективності грошово -кредитної політики, забезпечення прозорості фінансових операцій та стабілізації економіки[1].

Валюти цифрового центрального банку - це інноваційна форма грошей, яка вже перевіряється або вводиться в країнах: Китай(цифровий юань), Євросоюз(цифрове євро). В умовах зростаючої ролі фінансових технологій та нестабільності глобальної фінансової системи актуальність теми полягає в аналізі можливостей CBDC щодо підвищення стабільності економіки, зменшення залежності від традиційних банківських посередників і контролю за грошовими потоками.

Основною відмінністю CBDC від криптовалют є те, що вони випускаються та контролюються центральними банками. Це означає, що ці валюти є стабільними та мають підтримку з боку держави. Основні їх види – це токенизовані, які використовуються для транзакцій або збереження та є рахункові, що базуються лише на рахунках в центральному банку та використовуються для безготівкових розрахунків[2].

Переваги впровадження CBDC включають зниження витрат на обробку транзакцій, оскільки цифрові валюти забезпечують швидші та дешевші транзакції, що знижує витрати для користувачів та фінансових установ. Це також покращує фінансову інклюзію, оскільки цифрові валюти можуть надати доступ до фінансових послуг більшому колу громадян, включаючи тих, хто не має доступу до традиційних банківських послуг.

Згідно з даними Банку міжнародних розрахунків (BIS), з початку 2024 року: 11 країн вже впровадили CBDC, 19 країн перебувають на стадії пілотних проєктів та приблизно 130 країн ведуть активні дослідження можливостей

впровадження. За даними Міжнародного валютного фонду, понад 60% центральних банків вважають, що цифрові валюти можуть підвищити фінансову стійкість у разі виникнення нових кризових викликів. А опитування серед громадян країн Європейського Союзу показало, що близько 43% респондентів очікують підвищення безпеки платіжних операцій у разі впровадження цифрового євро.

Одним із головних завдань цифрових валют у кризових ситуаціях є забезпечення безперервності фінансових операцій, навіть коли традиційні банківські установи чи платіжні системи знаходяться під загрозою або обмеженнями. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато країн зіткнулися з проблемами через карантини, які обмежували доступ до фізичних банківських послуг. З іншого боку, CBDC дозволяють обробляти транзакції безпосередньо через цифрові канали, забезпечуючи таким чином стабільність фінансової діяльності населення та бізнесу[3].

Також важливо, що цифрові валюти можна використовувати для підвищення прозорості фінансових операцій, що має велике значення в кризових ситуаціях. Під час фінансових потрясінь або економічної нестабільності, коли країни можуть зіткнутися з високим рівнем корупції або відмивання грошей, CBDC забезпечують централізований контроль кожної транзакції та її учасників. Це забезпечує більшу прозорість і довіру до фінансової системи, що є важливим фактором стабілізації економіки під час глобальних криз. Вони також дозволяють центральним банкам контролювати кількість грошей в обігу, що допомагає регулювати рівень інфляції.

Запровадження CBDC під час кризи також може стати ефективним інструментом забезпечення економічної безпеки. У разі міжнародних фінансових санкцій або торговельних обмежень щодо певних валют CBDC можуть стати ефективним механізмом підтримки економічної стабільності, дозволяючи країнам проводити важливі платіжні операції, зберігаючи контроль над своєю монетарною політикою. Це дозволить уникнути економічних втрат, пов'язаних із блокуванням традиційних фінансових каналів, і відновити економічну активність навіть в умовах глобальних санкцій[3].

Однак використання CBDC також несе певні ризики, зокрема кіберзагрози, оскільки цифрові валюти можуть стати об'єктом кібератак, які можуть поставити під загрозу фінансову безпеку. Іншим ризиком є потенційний негативний вплив на банківську систему, оскільки може призвести до зменшення ролі комерційних банків, оскільки громадяни можуть зберігати свої кошти безпосередньо в центральному банку. Питання захисту даних також є важливим аспектом, бо це може вплинути на довіру до цифрових валют.

Міжнародний досвід показує, що цифрові валюти активно тестуються та впроваджуються в різних країнах. Китай проводить масштабне тестування цифрового юаня (e-CNY) у понад 25 містах. До кінця 2023 року через електронну валюту було переказано понад 2 трильйони юанів. У Швеції центральний банк розробляє електронну крону у відповідь на швидке скорочення використання готівки. А Європейський центральний банк активно

розробляє концепцію цифрового євро, і однією з головних цілей є створення платіжної системи, яка може конкурувати з криптовалютами. Запровадження цифрового євро допоможе зберегти стабільність європейської економіки в умовах глобалізації[4].

Формулюючи гіпотезу даного дослідження, можна стверджувати, що впровадження цифрових валют центральними банками, за умови належного регулювання і технологічного супроводу, має потенціал стати ключовим чинником зміцнення фінансової стійкості в умовах глобальної нестабільності. Очікується, що цифрові валюти центрального банку (CBDC) допоможуть зменшити негативний вплив криз на економіку, підвищать довіру до фінансових систем та сприятимуть розвитку інклюзивної економіки. Водночас впровадження таких валют вимагає ретельного підходу та врахування потенційних ризиків, таких як кіберзагрози та захист даних, які потребують відповідного регулювання та контролю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василик О. Д., Лазор О. І. Теорія фінансів. – К. : Центр навчальної літератури, 2019. – 520 с.
2. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент. – К. : Ніка-Центр, 2020. – Т. 1. – 528 с.
3. Грицай С. О., Лазоренко А. В. Вплив цифрових валют центральних банків на міжнародну фінансову систему // Бізнес Інформ. – 2024. – № 8. – С. 347–356.
4. Індуз К. Цифрові валюти центральних банків у забезпеченні фінансової інклюзії // Фінансові інституції – сучасні виклики та нові можливості: матеріали конференції. – К. : КНТЕУ, 2023. – С. 27–29.

ЦИФРОВІ ВИКЛИКИ ТА БЕЗПЕКОВІ ПРІОРИТЕТИ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВИ В ДОБУ ІНДУСТРІЇ 4.0

Індустрія 4.0, що охоплює широке впровадження цифрових технологій, інтернету речей, штучного інтелекту, блокчейну та автоматизації, докорінно змінює функціонування економічних і фінансових систем. Водночас ці технологічні зрушення генерують низку нових викликів для державної економічної безпеки, зокрема у сфері стабільності фінансових потоків, захисту даних, збереження суверенітету національної фінансової інфраструктури. У цих умовах ключовим завданням держави є адаптація механізмів фінансового регулювання до ризиків цифрової доби, збереження контролю над критичними елементами фінансової системи та забезпечення її функціональної стійкості.

Розвиток Індустрії 4.0 супроводжується стрімким зростанням цифрових ризиків, які становлять потенційну загрозу національній фінансовій системі [1-3]:

1. Одним із головних викликів для фінансової безпеки держави в умовах Індустрії 4.0 є зростання кіберзагроз. Злами банківських систем, DDoS-атаки, фішинг і шкідливе ПЗ можуть спричинити фінансові втрати, порушити роботу установ та підірвати довіру до державних інститутів. Показовими є атака на SWIFT Bangladesh Bank (2016) із втратою 81 млн доларів, злам SolarWinds (2020) та DDoS-атаки в Україні у 2022–2023 роках на НБУ, Мінфін і комерційні банки. Наслідки включають дестабілізацію платіжної системи й зниження інвестиційної привабливості. Для протидії необхідно посилювати систему кіберфінансової безпеки, проводити регулярні аудити, навчати персонал та впроваджувати AI-технології для виявлення аномалій.

2. Розвиток криптовалют і децентралізованих фінансів (DeFi) формує альтернативну фінансову екосистему, яка діє поза межами традиційного регулювання й створює серйозні ризики для фінансової безпеки. Серед основних викликів — висока волатильність цифрових активів, анонімність операцій, правовий вакуум та вразливість DeFi-платформ до кібератак. Показовими є крах біржі FTX у 2022 році (втрати інвесторів понад 8 млрд доларів), злам протоколу Poly Network у 2021 році (виведення 600 млн доларів), а також зростання використання криптовалют для обходу санкцій. За оцінками FATF, до 0,6% глобального криптообороту припадає на відмивання злочинних доходів. Наслідками такої нестабільності є зниження податкових надходжень, ослаблення грошово-кредитної політики, ризики для валютної стабільності та

поширення «сірої економіки».

Протидія вимагає чіткої регуляторної стратегії. ЄС у 2023 році ухвалив Регламент MiCA, що встановлює єдині правила для постачальників криптопослуг, включаючи ліцензування, KYC/AML-вимоги, контроль за емісією стейблкоїнів і боротьбу з маніпуляціями. У США діє подвійна модель: SEC регулює токени як інвестиційні активи, а CFTC розглядає Bitcoin як товар; платформи зобов'язані дотримуватися фінансового моніторингу (через FinCEN) і звітувати про підозрілі операції. У Сінгапурі діяльність у сфері криптовалют ліцензується відповідно до Закону про платіжні послуги, з акцентом на кібербезпеку. Японія вимагає реєстрації криптобірж, зберігання клієнтських коштів окремо та регулярної звітності до агентства FSA.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність моделей, що базуються на прозорості, ідентифікації, контролі та відповідальності. Ці практики доцільно адаптувати в Україні для формування безпечного й контрольованого середовища у сфері цифрових активів.

3. Фінансова тінізація в умовах цифровізації посилюється завдяки використанню криптобірж, електронних гаманців, P2P-платформ та фіктивних онлайн-сервісів, що дозволяють уникати оподаткування та виводити кошти за межі державного контролю. Зокрема, близько 55% криптовалютних інвесторів у США не декларують доходи, а в Україні в умовах воєнного стану спостерігається зростання «сірих» зарплат, зокрема через цифрові канали. Популярними стали схеми з використанням іноземних PayPal-акаунтів і сервісів типу Revolut, що дозволяють легалізовувати прибутки поза податковою системою. Наслідками є зменшення бюджетних надходжень, втрата прозорості фінансових потоків та формування ризикованого, економічно незахищеного сегмента. Протидія має включати цифровий податковий моніторинг, регулювання криптовалютної діяльності, міжнародну співпрацю з обміну інформацією, а також стимулювання добровільної легалізації доходів через пільгові та прозорі механізми.

4. В умовах Індустрії 4.0 фінансові установи широко використовують цифрову інфраструктуру глобальних технологічних корпорацій — таких як Google, Amazon, Microsoft, PayPal, Visa, SWIFT. Це створює критичну залежність від зовнішніх платформ, які не завжди підконтрольні національним регуляторам. Зокрема, Європейський центральний банк ще у 2021 році попереджав про ризики від хмарних сервісів Amazon та Microsoft, а в Україні у 2022–2023 роках зафіксовано випадки блокування доступу до сервісів PayPal і Stripe. Подібна ситуація зі SWIFT, яка у 2022 році відключила банки країн-агресорів від глобальних транзакцій. Наслідками такої залежності можуть бути втрата контролю над критичною інфраструктурою, витік стратегічно важливих даних і загроза зовнішнього втручання в роботу фінансової системи. Протидія має передбачати створення національної цифрової інфраструктури, реалізацію стратегії цифрового суверенітету, розробку державних альтернатив іноземним сервісам і стимулювання розвитку вітчизняного IT-сектору [2; 3].

У відповідь на цифрові виклики сучасності безпекова стратегія держави у

фінансовій сфері має бути спрямована на формування кіберстійких, прозорих і технологічно автономних фінансових інституцій. Насамперед необхідно посилювати рівень кіберзахисту банків, платіжних систем, бірж та інших фінансових установ шляхом створення незалежних центрів моніторингу кіберінцидентів, запровадження обов'язкової сертифікації інформаційних систем та регулярного тестування захищеності (penetration та stress testing). Важливо також впроваджувати регуляторні технології (RegTech), які дозволяють здійснювати автоматизований моніторинг фінансових операцій, виявляти та блокувати підозрілі транзакції у режимі реального часу, що суттєво підвищує прозорість та керованість фінансових потоків. Окремим стратегічним напрямом має стати формування цифрового фінансового суверенітету держави, що передбачає збереження контролю над національною платіжною інфраструктурою, впровадження цифрових валют центрального банку (CBDC), а також забезпечення безпеки інформаційних потоків і недопущення витоку фінансових даних до недружніх держав.

У цьому контексті варто звернути увагу на міжнародний досвід. Зокрема, Європейський Союз упроваджує пакет DORA (Digital Operational Resilience Act) для зміцнення цифрової стійкості фінансових установ. Китай реалізував державну цифрову валюту e-CNY, що перебуває під централізованим контролем, а Україна, реагуючи на виклики війни, активізувала розробку Національної хмарної інфраструктури та стратегії кібероборони фінансової системи [3].

Загалом цифрова трансформація, характерна для доби Індустрії 4.0, змінює традиційну парадигму економічної безпеки держави. У цих умовах фінансові інститути повинні бути не лише ефективними, а й стійкими до цифрових загроз. Ключовими напрямками зміцнення фінансової безпеки залишаються розвиток систем кіберзахисту, впровадження регуляторних технологій (RegTech), забезпечення цифрового фінансового суверенітету та підвищення прозорості грошових потоків. З метою зменшення залежності від іноземної цифрової інфраструктури доцільно ініціювати розробку національної цифрової валюти (CBDC), створення окремого незалежного регулятора для цифрових фінансів, а також запуск державних хмарних сервісів для зберігання фінансових даних. Крім того, важливим кроком стане підтримка вітчизняних розробників RegTech- та FinTech-рішень, здатних забезпечити внутрішні потреби держави у сфері цифрових фінансових інструментів. Комплексна й адаптивна відповідь на новітні ризики дозволить не тільки зберегти функціональну стійкість фінансової системи держави, але й забезпечити її довгострокову конкурентоспроможність у глобальному цифровому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Булатова О., Панченко В., Іващенко О. Мегатренди міжнародного економічного розвитку і виклики економічній безпеці: потенціал управління політикою стійкості та протидії ризикам. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №2. С. 215-222.

2. German Development Institute. Europe's Global Gateway: A New Geostrategic Framework for Development Policy? 2022. URL: https://www.idos-research.de/uploads/media/BP_1.2022.pdf
3. Making next generation eu a permanent tool / F. Allemand, J. Creel, N. Leron, S. Levasseur, F. Saraceno. 2023. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/bruessel/20166.pdf>

Микитась А.В.,

д.е.н, проф.;

Рибальченко С.В.,

*здобувач 2 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності 051 Економіка,*

Державний біотехнологічний університет

ФІНАНСОВО-БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні виробничі підприємства функціонують у складному середовищі, що характеризується багаторівневою нестабільністю: геополітичною, енергетичною, фінансовою та технологічною. У таких умовах інноваційна активність стає не лише драйвером зростання, а й чинником підвищеного ризику. Це актуалізує необхідність переосмислення підходів до управління розвитком підприємств із позиції економічної безпеки, особливо у контексті їх фінансової стабільності та стійкості до зовнішніх шоків.

У глобальному контексті ключовими зовнішніми факторами, що впливають на інноваційний розвиток виробничих підприємств, є [1, с. 250-253]:

1. Турбулентність фінансових ринків, коливання валютних курсів та інфляційні сплески. Світові фінансові ринки зазнають постійної нестабільності, зокрема через інфляційні процеси, зміну процентних ставок, біржові коливання та валютні спекуляції. Для виробничих підприємств наслідками впливу даних факторів є зростання вартості імпортованих ресурсів (сировини, комплектуючих); збільшення витрат на обслуговування валютних кредитів; зниження прогнозованості фінансових потоків та ін. Наприклад, у 2022–2023 роках через геополітичну напруженість і глобальну інфляцію українські підприємства зіткнулися з різким зростанням цін на енергоносії та металургійну сировину. Коливання курсу гривні ускладнило закупівлі обладнання для модернізації виробництва.

2. Обмеження доступу до міжнародного фінансування та інвестицій. У періоди глобальної нестабільності інвестори схильні уникати ризикових вкладень у країни з високою невизначеністю. Наслідками є згорання інвестиційних програм; скорочення обсягів зовнішніх запозичень та ускладнення доступу до кредитних ліній від міжнародних банків та фондів. Наприклад, після початку повномасштабного вторгнення в Україну більшість міжнародних інвесторів тимчасово призупинили або скасували участь у спільних інноваційних проєктах із вітчизняними виробниками, що сповільнило запуск нових технологічних ліній та R&D-центрів.

3. Геополітичні ризики, що знижують довіру до довгострокових інноваційних проєктів. Нестабільна геополітична ситуація — зокрема війни, торговельні санкції, регіональні конфлікти — створює середовище, у якому

довгострокове планування стає практично неможливим. Такі умови породжують відмову від інновацій через високий рівень непередбачуваності; зміну стратегічних пріоритетів у бік «виживання», а не розвитку; втрату партнерських зв'язків у глобальних R&D-ланцюгах. Наприклад, санкції проти російського ринку та обмеження експорту технологій до країн, що беруть участь у воєнному конфлікті, порушили роботу ланцюгів постачання, змусивши багато європейських підприємств переглядати свої інноваційні програми через дефіцит мікрочипів, обладнання та спеціалізованих компонентів.

4. Трансформація логістичних ланцюгів і порушення глобальних поставок. Глобальні кризи — пандемії, воєнні дії, блокування транспортних маршрутів — порушують сталі логістичні маршрути та викликають дефіцит ресурсів. Унаслідок цього зростає собівартість інноваційної продукції; зменшується гнучкість виробництва та порушується ритмічність реалізації інноваційних проєктів. Наприклад, після початку пандемії COVID-19, а також російської агресії проти України багато підприємств не могли вчасно отримати комплектуючі з Китаю або Європи, що спричинило затримки в модернізації технологічного парку та зірвало графіки запуску інноваційних виробничих ліній.

Усі ці чинники зумовлюють збільшення витрат на реалізацію інновацій, зниження інвестиційної привабливості та потребу в адаптивних інструментах ризик-менеджменту.

На внутрішньому рівні найбільш критичними факторами ризику та безпеки інноваційно-активних підприємств є [1; 2, с. 113-116]:

- нестабільна фінансова структура підприємств (висока частка короткострокової заборгованості, залежність від зовнішніх джерел);
- недостатній рівень цифрової трансформації бізнес-процесів;
- низька ефективність внутрішніх систем управління ризиками, особливо в частині фінансових та інноваційних ризиків;
- обмеженість людського капіталу, здатного генерувати та реалізовувати інновації в умовах високої турбулентності.

Управління цими факторами потребує запровадження внутрішньої системи контролю фінансово-безпекових показників, диверсифікації джерел фінансування та розвитку антикризових компетенцій персоналу.

Не зважаючи на ризики, інноваційна активність може відігравати стратегічну роль у підвищенні рівня економічної безпеки, якщо вона реалізується на основі наступних принципів [1; 2]:

1. Інвестиційна диверсифікація як основа фінансової стійкості — диверсифікація джерел фінансування дозволяє знизити залежність підприємства від одного типу ресурсів (наприклад, банківських кредитів) і створити фінансову подушку безпеки. Це можна досягти за рахунок залучення державного співфінансування через інноваційні фонди, програми розвитку промисловості, підтримку експортно орієнтованих підприємств; участь у міжнародних грантових ініціативах (наприклад, програми Horizon Europe, USAID, ЄБРР, UNIDO), що дозволяють реалізовувати інноваційні проєкти без

прямого фінансового навантаження; механізми публічно-приватного партнерства (ППП), що залучають інституційних інвесторів та місцеві громади до створення інноваційної інфраструктури. Такий підхід сприяє формуванню стабільного фінансового середовища для інновацій, зменшує ризик дефіциту обігових коштів і підвищує довіру партнерів.

2. Технологічний суверенітет як захист від зовнішніх загроз – орієнтація на власні науково-технологічні ресурси та локалізоване виробництво забезпечує більшу незалежність підприємства від нестабільних глобальних ланцюгів постачання. Він передбачає створення внутрішніх R&D підрозділів або спільних наукових лабораторій з університетами; розробку критично важливих технологій (особливо у сфері автоматизації, штучного інтелекту, енергозбереження) всередині країни; імпортозаміщення технологічних рішень, що підвищує стійкість до санкційних або торговельних обмежень. Технологічна автономія дозволяє зменшити стратегічну вразливість, прискорити адаптацію до змін ринку та підвищити внутрішню інноваційну спроможність підприємства.

3. Інтеграція з цифровими платформами як інструмент управлінської прозорості та гнучкості – використання цифрових технологій у бізнес-процесах не лише підвищує продуктивність, а й формує більш захищену систему управління. Ключові можливості полягають у застосуванні ERP-систем для комплексного контролю за фінансами, постачанням і виробництвом; впровадженні систем аналітики великих даних (Big Data) для виявлення ризиків і моделювання інноваційних сценаріїв; використанні хмарних технологій та блокчейн-рішень для захисту даних та прозорого ведення обліку. Цифрова трансформація дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізуючи втрати та знижуючи транзакційні витрати.

4. Підвищення фінансової грамотності управлінських рішень – ефективне управління інноваційною діяльністю неможливе без системного підходу до оцінки фінансових ризиків і перспектив. До її ключових інструментів належить сценарне планування (розрахунок варіантів розвитку подій з урахуванням нестабільності); прогнозування грошових потоків як основа платоспроможності інноваційного проєкту; оцінка інвестиційних ризиків через NPV, IRR, аналіз чутливості; впровадження KPI та фінансових індикаторів безпеки на рівні кожного підрозділу. Фінансово обґрунтовані рішення забезпечують не лише рентабельність інновацій, а й знижують імовірність стратегічних помилок.

Таким чином, інноваційна активність може і повинна стати стрижнем довгострокової безпеки виробничих підприємств за умов, коли вона інтегрується в загальну стратегію фінансової стабільності, технологічної самодостатності та цифрової адаптивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку : монографія / за заг. ред. Н. В.

Шандової. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С. 2023. 362 с.

2. Слатвінський М., Сидоренко Н. Управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання: формування збалансованого безпекового механізму. *Економічні горизонти*. 2025. №1 (30). С. 111-122.

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

Глобальні трансформації останніх років суттєво змінили парадигму управління ризиками в галузі персональних інвестицій, створивши безпрецедентне середовище невизначеності та ускладнивши процес прийняття інвестиційних рішень для приватних інвесторів.

Сучасний інвестиційний ландшафт характеризується фундаментальними трансформаціями під впливом чотирьох ключових структурних сил: технологічного прискорення, геополітичних змін, кліматичних трансформацій та демографічних розшарувань. В умовах зростаючої глобальної нестабільності обсяги та характер інформації, що впливає на фінансові ринки, постійно змінюються, ускладнюючи прогнозування навіть на короткострокову перспективу.

Пандемія COVID-19, військові конфлікти, які порушили традиційні логістичні маршрути та вплинули на ціни енергоресурсів, формування нових геополітичних альянсів, кліматичні зміни – усі ці чинники створюють багатовимірний всесвіт ризиків для інвесторів. Серед найбільш значущих короткострокових ризиків виділяють міждержавні збройні конфлікти, екстремальні погодні явища та дезінформацію, а в довгостроковій перспективі – зміни екосистем, нерівність та кіберзагрози [1].

Аналіз впливу глобальних трансформацій на системи ризик-менеджменту в персональному інвестуванні та розробка адаптивних стратегій для забезпечення стійкості інвестиційних портфелів в умовах зростаючої невизначеності набувають все більшої актуальності.

Сучасні виклики для приватних інвесторів розгортаються у декількох площинах:

1. **Інформаційна асиметрія та дезінформація.** При обмеженому доступі до ринкової інформації та недостатніх ресурсах для її обробки, приватні інвестори стикаються з проблемою зростання обсягів дезінформації, що ускладнює прийняття раціональних рішень.
2. **Геоелектронна конфронтація.** Зростання торговельних протистоянь та економічних санкцій створює додаткову невизначеність для глобальних ланцюжків постачання та вартості активів. Такі трансформації вимагають переосмислення традиційних підходів до диверсифікації портфелів [2].
3. **Технологічні трансформації.** Цифровізація фінансової сфери змінює підходи до інвестування, створюючи нові можливості (DeFi, стійкі цифрові фінанси, зелені фінтех-рішення), але й формує нові виклики, пов'язані з кібербезпекою та алгоритмічними ризиками.

4. **Екологічна трансформація** призводить до переоцінки цілих секторів економіки та вимагає інтеграції ESG-факторів у процес інвестиційного аналізу[2].

Для пошуку оптимальних стратегій ризик-менеджменту персональних інвестицій пропонується використовувати комплексний підхід, який поєднує:

1. **Метод експертних оцінок** з використанням даних глобальних досліджень ризиків та експертних прогнозів.
2. **Моделювання інвестиційних стратегій** з урахуванням множинних сценаріїв розвитку макроекономічних подій та стрес-тестування портфелів в умовах реалізації критичних ризиків.
3. **Аналіз сучасних цифрових рішень**, включаючи використання штучного інтелекту для аналізу даних та прогнозування.

Система управління ризиками має включати чотири послідовні етапи: ідентифікацію потенційних ризиків, їх кількісну оцінку, вибір стратегії реагування (прийняття, зниження, перенос або ухилення) та постійний моніторинг з корегуванням планів дій. Адаптація до нових реалій вимагає впровадження інноваційних підходів до ризик-менеджменту (Таблиця 1).

Таблиця 1

Інноваційні підходи до управління ризиками

Підхід ризик - менеджменту	Опис складових частин підходу
Динамічна диверсифікація	Перехід від статичних моделей розподілу активів до динамічних, що враховують мінливість кореляцій між класами активів у періоди ринкової турбулентності.
Інтеграція технологічних рішень	Використання AI -інструментів для аналізу даних, оцінки ризиків та моніторингу портфелю.
ESG фактор в інвестуванні	Включення інструментів сталого розвитку в інвестиційний портфель не лише як етичний вибір, але й як стратегію мінімізації ризиків в умовах екологічної трансформації (цифрові платіжні систем, інструменти аналізу ESG-даних, ESG factor ETF)
Децентралізовані фінанси (DeFi)	Використання блокчейн-технологій для диверсифікації ризиків та доступу до нових інвестиційних можливостей

Сучасна система управління ризиками в персональному інвестуванні має виконувати чотири ключові функції [3]:

1. **Інноваційна функція** – впровадження нових методологій прийняття інвестиційних рішень в умовах невизначеності, розробка інструментів для управління ризиками, природа яких швидко змінюється.
2. **Захисна функція** – збільшення ймовірності досягнення фінансових цілей інвестора через реалізацію комплексної інвестиційної стратегії та запобігання негативним впливам глобальних трансформацій.
3. **Регулятивна функція** – адаптація інвестиційних стратегій до змін регуляторного середовища та контроль за структурою портфеля з

урахуванням макроекономічних трендів і особливостей фінансової політики.

4. **Аналітична функція** – формування фінансово усвідомленої поведінки інвесторів та постійний моніторинг глобальних трансформацій для своєчасного реагування на нові виклики.

Глобальні трансформації суттєво змінюють ландшафт ризиків для персональних інвесторів, вимагаючи перегляду традиційних підходів до побудови та управління інвестиційними портфелями. Ефективний ризик-менеджмент в сучасних умовах повинен поєднувати традиційні методи диверсифікації з інноваційними цифровими рішеннями, враховувати геополітичні, кліматичні та технологічні трансформації.

Сформована система управління ризиками має бути гнучкою та адаптивною, здатною оперативно реагувати на зміни глобального середовища. Інтеграція технологічних інновацій, зокрема штучного інтелекту та блокчейн-рішень, у поєднанні з традиційними методами аналізу та диверсифікації дозволить приватним інвесторам не лише захистити капітал, але й ефективно використовувати нові можливості, що виникають в умовах глобальних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Economic Forum. The Global Risks Report 2025. 20th Edition. Geneva: WEF, 2025.
2. Шкодін І. В. Концепція сталих цифрових фінансів: інтеграція сталих фінансів з цифровими інноваціями. Бізнес Інформ. 2024. №2(30). С. 237-243.
3. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т.А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.

Морозова Н.Л.,

к.е.н., доцент

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;

Годлевський М.О.,

аспірант

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

БРЕНД НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ

Сучасний банківський бренд виходить за межі традиційного сприйняття і перетворюється на комплексний цифровий образ, що поєднує фінансову надійність із технологічними інноваціями та клієнтоорієнтованістю. В умовах цифровізації він повинен поєднувати традиційні цінності надійності з сучасними рішеннями для зручності, безпеки та персоналізації фінансових послуг.

Бренд Національного банку України (НБУ) – це сукупність візуальних, комунікаційних і ціннісних характеристик та ознак, які уособлюють його сприйняття цільовими групами чи окремими особами та формують сприйняття НБУ як центрального банку держави. Він є важливим інструментом публічної легітимізації, прозорості та довіри до фінансової системи України. Бренд НБУ – це не просто логотип чи візуальний стиль, а комплексне поняття, що охоплює репутацію, довіру, сприйняття його діяльності та цінностей ключовими аудиторіями. Для центрального банку сильний бренд є критично важливим активом, оскільки він безпосередньо впливає на ефективність його основних функцій: забезпечення цінової та фінансової стабільності [1].

Головні складові бренду НБУ:

ефективна політика – у виконанні своїх головних цілей, що відображається у ціновій та фінансовій стабільності в країні та функціонуванні платіжних систем;

інститут, довіра, репутація – заслуговує на довіру, адже має відмінну репутацію в основних цільових аудиторіях;

національна валюта – головним продуктом є національна валюта – гривня, яка є предметом гордості громадян України та важливою частиною бренду України за кордоном;

HR-бренд – провідний роботодавець України, який залучає до роботи найкращих фахівців ринку праці та гуртує навколо себе лідерів та експертів;

історія, офіс, музей – установа із багатими традиціями, унікальним головним офісом – перлиною архітектури Києва та Музеєм грошей, важливим інструментом покращення фінансової грамотності громадян.

Ключові компоненти та атрибути бренду НБУ:

незалежність – найважливіший атрибут бренду центрального банку. Сприйняття НБУ як незалежного від політичного впливу інституту є основою

довіри до його рішень, особливо у сфері монетарної політики. Ця незалежність закріплена законодавчо, але її реальне сприйняття ринками та суспільством постійно підтверджується або ставиться під сумнів діями та комунікацією банку;

професіоналізм та компетентність – будується на репутації його команди як висококваліфікованих фахівців, здатних приймати обґрунтовані рішення на основі глибокого аналізу даних. Якість макроекономічних прогнозів, аналітичних звітів, ефективність банківського нагляду – все це формує сприйняття НБУ як компетентного регулятора;

транспарентність та комунікація – НБУ докладає значних зусиль для пояснення своїх рішень та цілей через прес-релізи, регулярні звіти (інфляційний, з фінансової стабільності), прес-конференції, комунікацію в соціальних мережах та на сайті. Чіткість, послідовність та відкритість комунікації є ключовими для управління очікуваннями та зміцнення довіри;

стабільність та передбачуваність – хоча НБУ діє в умовах високої невизначеності (особливо в Україні), його бренд пов'язаний з прагненням до стабільності – цін, валютного курсу, фінансової системи. Послідовність у політиці та діях (дотримання режиму інфляційного таргетування до повномасштабного вторгнення) формує імідж передбачуваного інституту;

довіра та кредитність – результуючий атрибут, який випливає з попередніх. Довіра до НБУ з боку банків, бізнесу, населення та міжнародних партнерів є необхідною умовою для ефективної трансмісії монетарної політики та забезпечення фінансової стабільності;

стійкість та адаптивність – особливо після 2014 року, і надзвичайно яскраво під час повномасштабної війни з 2022 року, бренд НБУ доповнився атрибутами стійкості, здатності швидко реагувати на безпрецедентні виклики та забезпечувати безперебійну роботу фінансової системи в екстремальних умовах;

візуальна ідентичність – логотип (грифон), кольорова гама, дизайн сайту, оформлення комунікаційних матеріалів, дизайн банкнот та монет – все це формує візуальний образ НБУ як сучасної, професійної та національної інституції.

Ключові компоненти та атрибути бренду НБУ визначають основні характеристики сприйняття інституції серед внутрішніх і зовнішніх аудиторій. На їх основі формуються цільові показники бренду, які відображають очікувані позиціонування Національного банку України як в середині країни, так і на міжнародному рівні (табл. 1).

Відкритість, незалежність та сучасність – саме ті ознаки, що утворюють Національний банк України як інститут. Потужний бренд підвищує ефективність політик центрального банку та створює необхідні умови для зміцнення довіри до національної грошової одиниці та банківського сектору

Таблиця 1

Цільові показники бренду Національного банку України

В Україні	У світі
- сучасна незалежна інституція; - лідер реформ державного сектору; - ефективний центральний банк; - архітектор фінансового сектору; - відкритий та прозорий регулятор; - компетентний центральний банк; - центр експертизи у площині економіки, фінансів та відповідної державної політики; - клієнтоорієнтований постачальник послуг; - технологічний та інноваційний центральний банк; - лідер у сфері фінансової грамотності населення; - державна інституція, в якій прагнуть працювати високопрофесійні фахівці	- лідер реформ державного сектору; - сучасний інтегрований до європейської спільноти центральних банків; - відкритий для співпраці з іноземними партнерами регулятор; - один із основних драйверів у створенні привабливого інвестиційного клімату; - технологічний та інноваційний бізнес-партнер; - центр експертизи у площині економіки, фінансів та відповідної державної політики

Досягнення цільових показників бренду НБУ значною мірою залежить від здатності інституції ефективно використовувати свої сильні сторони та своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Аналіз основних переваг і загроз для бренду дозволяє оцінити поточні ризики й можливості подальшого розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз сильних сторін і викликів бренду НБУ

Сильні сторони бренду НБУ	Виклики для бренду НБУ
Репутація однієї з найбільш реформованих та професійних державних інституцій України. Високий рівень прозорості та якості комунікацій порівняно з багатьма іншими органами влади. Демонстрація стійкості та ефективності під час криз (криза банківської системи 2014-2016, COVID-19, військовий стан). Здатність приймати складні, хоч і непопулярні, рішення в інтересах макрофінансової стабільності. Висока довіра з боку міжнародних партнерів	Політичний тиск та спроби впливу на незалежність. Складність комунікації монетарної політики та макроекономічних питань для широкої громадськості. Управління інфляційними та курсовими очікуваннями в умовах війни та високої невизначеності. Необхідність балансувати між цілями стабільності та потребами економіки воєнного часу (питання фінансування дефіциту бюджету). Ризики, пов'язані зі змінами у керівництві банку. Вплив повномасштабної війни

Війна стала екстремальним випробуванням для бренду НБУ. Проте, швидкі та рішучі дії регулятора на початку вторгнення (фіксація курсу, запровадження валютних обмежень, підтримка ліквідності банків, забезпечення безперебійних платежів) значно зміцнили його репутацію як опори фінансової стабільності та державного управління. НБУ став сприйматися не лише як

економічний регулятор, а й як важливий елемент національної безпеки та стійкості.

Бренд Національного банку України є важливим нематеріальним активом країни. Він базується на принципах незалежності, професіоналізму, прозорості та довіри. Попри існуючі виклики, особливо загострені війною, НБУ загалом вдається підтримувати та зміцнювати свій бренд як надійного, компетентного та стійкого регулятора, що є критично важливим для економічного сьогодення та майбутнього України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт НБУ. <https://bank.gov.ua>

*Нечипоренко А.В.,
к.е.н, доцент кафедри фінансів,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ: ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

Сучасний світ переживає значні трансформації, які безпосередньо стосуються й фінансової сфери. Зокрема, змін зазнає фінансовий ринок, де відбуваються структурні перетворення, зумовлені швидким розвитком цифрових технологій, глобалізаційними процесами та підвищенням вимог до безпеки здійснення фінансових операцій. У цьому контексті особливу увагу привертають інноваційні фінансові інструменти.

До інноваційних інструментів фінансового ринку відносяться [1-3]:

- блокчейн та криптовалюти. Очікується, що до 2029 року ринок блокчейну досягне \$248,9 млрд, при середньорічному темпі зростання (CAGR) 65,5%. Кількість користувачів криптовалют, за прогнозами, сягне 1 млрд до 2027 року;
- фінтех-платформи – поєднують фінансові послуги з цифровими технологіями, забезпечуючи спрощений доступ до банківських операцій, інвестування, страхування;
- цифрові валюти центральних банків – цифрова форма національної валюти, емітована центральним банком, яка поєднує стабільність традиційних грошей й технологічні переваги електронних платежів;
- відкритий банкінг – дозволяє клієнтам безпечно ділитися своїми фінансовими даними, що зберігаються в банках, зі сторонніми постачальниками, такими як фінтех-компанії;
- смарт-контракти – полегшують швидку та безпечну взаємодію між сторонами. Вони застосовуються для автоматизації транзакцій в банківських і страхових послугах, логістиці та нерухомості, забезпечуючи надійні бізнес-процеси;
- Big Data. За прогнозами, глобальний ринок Big Data зросте з \$198,5 млрд у 2020 році до \$684,6 млрд до 2030 року, демонструючи середньорічний темп зростання (CAGR) 13,2%;
- штучний інтелект та машинне навчання. У 2023 році обсяг світового ринку штучного інтелекту оцінювався в \$197 млрд і, за прогнозами, зростатиме на 36,6% у середньорічному обчисленні, досягнувши \$1 745 млрд у 2030 році.

Інноваційні інструменти мають певні перевагу над традиційними інструментами фінансового ринку, адже дозволяють значно знизити транзакційні витрати, підвищити безпеку фінансових операцій і забезпечити доступ до фінансування для ширшого кола суб'єктів.

В Україні стосовно інноваційних фінансових інструментів спостерігається зростаючий інтерес з боку як державних структур, так і приватного бізнесу. Зокрема, Національний банк України працює над нормативно-правовою базою

для запуску е-гривні – національної цифрової валюти [4]. Крім того, українські фінтех-компанії активно експериментують із платформами для краудфандингу, цифровими гаманцями, а також сервісами на основі штучного інтелекту. Також активно відбувається цифровізація банківських послуг й більшість українських банків надають повний спектр послуг онлайн, а відкриття рахунку можливе за кілька хвилин через застосунки.

Фінансові інновації відіграють ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку фінансового ринку. Інноваційні фінансові технології можуть забезпечити більш раціональний перерозподіл фінансових ресурсів, доходності, ризиків та ліквідності [5; 6]. У сукупності інноваційні фінансові інструменти стимулюють конкуренцію, знижують операційні витрати та сприяють формуванню більш гнучкої й адаптивної фінансової екосистеми, яка відповідає сучасним викликам цифрової економіки.

Разом з тим, впровадження та використання інноваційних інструментів в Україні пов'язане з певними викликами, а саме: нестабільність законодавства, обмежений доступ до капіталу, недостатній рівень фінансової грамотності серед населення, а також недостатній рівень довіри до новітніх технологій. Подолання цих бар'єрів потребує скоординованої державної політики, підтримки з боку регуляторів та розвитку екосистеми фінансових інновацій.

Отже, інноваційні інструменти мають високий потенціал для розвитку фінансового ринку України. За умови створення сприятливого регуляторного середовища, подальшої цифровізації фінансової інфраструктури та ефективної співпраці між державним і приватним секторами, Україна може стати конкурентоспроможним гравцем на глобальному фінансовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривенко Ю., Бізянов В., Секретар О. Інноваційні інструменти фінансового ринку в системі міжнародних розрахунків. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-21>
2. Кужелев М. О. Інтегрування ринку криптовалют у фінансову систему України: теоретичні аспекти. *Економічний вісник університету*. 2023. № 56. С. 137–142.
3. Фінтех тренди 2025. URL: https://fintechua.org/fintech_trends_2025
4. Про е-гривню – цифрові гроші Національного банку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia>
5. Анфілов Д. Ю., Нечипоренко А. В. Інвестиційно-інноваційна модель розвитку фінансового ринку України. *Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи* : зб. тез VII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 4 грудня 2019 р. / Київський ун-т імені Бориса Грінченка, Київ, 2020. С. 106–109
6. Кужелев М. О. Фінансові інновації у забезпеченні розвитку фінансового ринку України. *Стратегія і практика інноваційного розвитку фінансового сектору України* : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ірпінь, 25–26 берез. 2021 р.). Ірпінь, 2021. С. 120–122.

ОБІГОВИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТА СТРУКТУРИ

Обіговий капітал відіграє важливу роль у забезпеченні сталого функціонування підприємств України, адже є ключовим елементом фінансового менеджменту, який забезпечує необхідний рівень ліквідності для здійснення операційної діяльності. Він визначається як різниця між оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями. Оборотні активи включають грошові кошти, дебіторську заборгованість, запаси, а також інші активи, які можуть бути реалізовані або використані протягом року, тоді як короткострокові зобов'язання охоплюють кредити, рахунки до сплати та інші фінансові зобов'язання [1, с.138].

Метою даного дослідження є аналіз динаміки та структури обігового капіталу українських підприємств за останні п'ять років, що дозволить виявити ключові тенденції, проблеми та перспективи.

Для аналізу динаміки обігового капіталу було використано дані Державної служби статистики України та інших офіційних джерел за період 2020–2024 років, що дозволяє отримати повну картину змін, які відбуваються в обіговому капіталі в національній економіці. Дані статистичних органів надають офіційну інформацію, яка є важливою для оцінки тенденцій і ефективності використання обігових ресурсів підприємствами та організаціями.

У таблиці 1 продемонстровано зміни обсягів обігового капіталу протягом зазначеного періоду. Аналіз цих показників дає змогу оцінити економічну ситуацію в країні, зокрема щодо ліквідності підприємств, змін в оборотних засобах та рівня інвестиційної активності.

Таблиця 1

Динаміка обігового капіталу підприємств України, 2020–2024 рр. (млрд. грн.)

Рік	Оборотні активи	Короткострокові зобов'язання	Обіговий капітал
2020	1200	800	400
2021	1250	850	400
2022	1300	880	420
2023	1100	900	200
2024	1150	870	280

Дані свідчать про те, що у 2023 році обіговий капітал підприємств суттєво зменшився через вплив повномасштабної війни, яка призвела до різкого скорочення економічної активності, зупинки виробництва, скорочення

потужностей, руйнування інфраструктури та зниження попиту. У таких умовах підприємства були змушені зменшувати запаси та оптимізувати витрати, що вплинуло на обсяги оборотних активів.

У 2024 році спостерігалось часткове відновлення завдяки адаптації бізнесу до нових умов — зокрема, через диверсифікацію, пошук нових ринків та впровадження більш гнучких підходів до управління ресурсами. Хоча економіка все ще стикалася з викликами, такими як інфляція, перебої в постачанні та нестача кадрів, загальна тенденція свідчила про поступове стабілізування ситуації та відновлення обігового капіталу.

Структура обігового капіталу змінювалася залежно від сектора економіки. Наприклад, у промисловості значну частку складали запаси, тоді як у сфері послуг – дебіторська заборгованість. У таблиці 2 наведено структуру оборотних активів за 2024 рік.

Таблиця 2

Структура оборотних активів підприємств України, 2024 р. (%)

Сектор економіки	Грошові кошти	Дебіторська заборгованість	Запаси	Інші активи
Промисловість	10	20	60	10
Сільське господарство	15	25	50	10
Сфера послуг	25	40	20	15
Торгівля	20	35	35	10

Аналіз таблиці 2 показує, що у сфері послуг значну частину обігового капіталу становить дебіторська заборгованість, що зумовлено наданням послуг із відстрочкою платежів. Така практика дозволяє залучати більше клієнтів завдяки гнучким умовам оплати, але водночас підвищує ризики затримок або невиконань. Це вимагає від підприємств постійного контролю за дебіторською заборгованістю та ефективного управління фінансовими потоками для підтримки ліквідності.

У промисловості ж значну частину обігового капіталу складають запаси, що пов'язано зі специфікою виробничих процесів. Промислові підприємства, особливо у важкій, харчовій та переробній галузях, зазвичай мають великі обсяги сировини, матеріалів та готової продукції, що необхідно для забезпечення безперервного виробництва.

Таким чином, проведене дослідження показало, що обіговий капітал є ключовим елементом сталого функціонування підприємств в умовах фінансової нестабільності. Аналіз динаміки показав значне скорочення обігового капіталу у 2023 році внаслідок війни, проте вже у 2024 році спостерігається часткове відновлення завдяки адаптації бізнесу до нових умов. Структура обігового капіталу суттєво відрізняється залежно від галузі: у сфері послуг переважає дебіторська заборгованість, що пов'язано з гнучкими умовами оплати, а у промисловості — запаси, обумовлені виробничими потребами. Це підкреслює необхідність галузево орієнтованого підходу до управління обіговим капіталом,

що дозволить підвищити ефективність фінансового менеджменту та забезпечити стабільність діяльності підприємств в умовах зовнішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства: навч. посібник 3-тє вид. перероб. і доп. Київ: Знання. 2017. 668 с.

КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ ФІНАНСОВОМУ ШАХРАЙСТВУ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

В умовах цифровізації, глобалізації та посилення конкурентного середовища фінансове шахрайство набуває нових форм, масштабів і загроз. Сучасні підприємства стикаються з ризиками як з боку внутрішніх осіб (працівників, керівників), так і з боку зовнішніх контрагентів, клієнтів, підрядників. Основні наслідки шахрайських дій – фінансові втрати, зниження прибутковості, втрати ділової репутації та інвестиційної привабливості.

Міжнародний стандарт аудиту 240 визначає шахрайство як умисну дію шляхом обману з метою отримання незаконної вигоди [1]. Кримінальний кодекс України також трактує шахрайство як заволодіння чужим майном через обман або зловживання довірою [2]. Спільною рисою є використання омани як інструменту досягнення протиправної мети.

Фінансове шахрайство класифікується за кількома критеріями: об'єкт шахрайства (державні, приватні, комунальні ресурси, ресурси фізичних осіб), суб'єкт дій (менеджмент різного рівня, працівники, інвестори, постачальники, фінансові установи), спосіб реалізації (обман, зловживання довірою, службове становище, невербальний вплив), характер розрахунків (готівкові, безготівкові, товарообмінні операції, векселі, чеки) та інструменти шахрайства (підроблені документи, махінації з чеками, зарплата в «конвертах», корупція, фальсифікація звітності тощо).

За результатами звіту ACFE “Occupational Fraud 2024”, найбільш поширеними типами шахрайства є привласнення активів, корупція та фальсифікація звітності [3]. Близько 51% українських підприємств у 2020-2024 рр. стали жертвами економічних злочинів (рис. 1). Основні загрози – незаконне привласнення (47%), хабарництво (43%), кіберзлочини (38%), шахрайство у закупівлях (35%).

Міжнародний досвід свідчить про ефективність інструментів внутрішнього контролю, аудиту, комплаєнсу. За даними Ernst&Young, найбільш розповсюджені заходи боротьби з шахрайством у 2024 році: внутрішній аудит (78% у світі, 68% в Україні), внутрішній контроль (70% і 66% відповідно), перевірки з боку керівництва (58-59%), зовнішній аудит (48% і 42%), навчання працівників з питань шахрайства (55% і 38%) [4].

Незважаючи на важливість зовнішнього аудиту, саме викриття завдяки комплаєнс-контролю є найбільш ефективним інструментом (83%). Внутрішній аудит (78%) та сертифікація звітності керівництвом (75%) також демонструють

високу ефективність (рис. 2). Дані свідчать про важливість вбудованих механізмів моніторингу та контролю [3; 5].

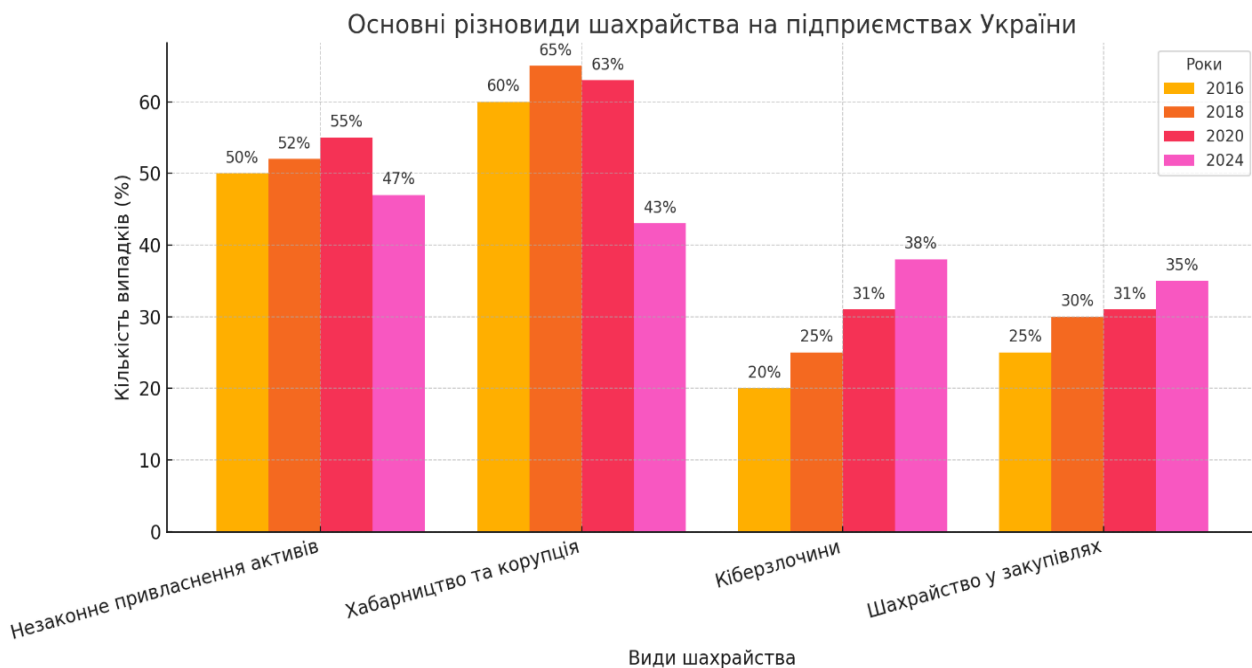


Рис. 1. Основні різновиди шахрайства на підприємствах України у 2024 році

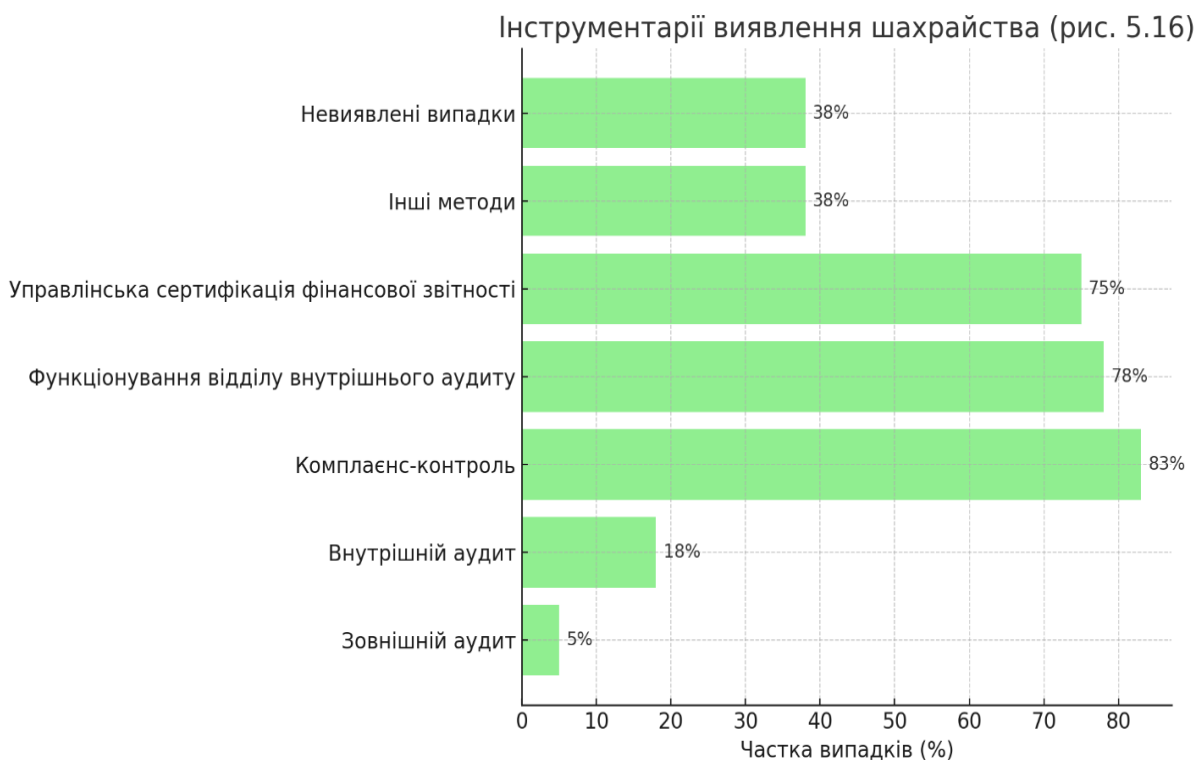


Рис. 2. Інструменти виявлення фінансового шахрайства на підприємствах у 2024 році

Особливу увагу варто приділити загрозам з боку третіх сторін: у 2024 році 45% випадків шахрайства в Україні здійснено контрагентами. У країнах Європи з цією метою впроваджуються розвинені системи комплаєнсу, які

забезпечують відповідність законодавству, професійним та етичним нормам. Для інтеграції українських підприємств у європейський бізнес-простір необхідно впроваджувати аналогічні підходи [4; 5].

Висновки. Аналіз сучасного стану фінансового шахрайства свідчить про його зростаючу загрозу в умовах цифровізації та глобалізації. Ефективна протидія вимагає комплексного підходу, що включає внутрішній аудит, комплаєнс-контроль, зовнішній аудит, підвищення прозорості звітності та навчання персоналу. Міжнародний досвід доводить важливість застосування стандартів COSO та ІНТОСАІ, які забезпечують цілісну систему контролю. В умовах посилення зовнішніх і внутрішніх загроз особливої актуальності набуває контроль за діяльністю контрагентів і підрядників. Впровадження ефективної системи комплаєнсу має стати основою для побудови довгострокової фінансової стійкості та безпеки підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародний стандарт аудиту 240. Відповідальність аудитора за розгляд шахрайства під час аудиту фінансових звітів [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/ru/930_014-14.
2. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>.
3. Association of Certified Fraud Examiners. Report to the Nations: Occupational Fraud 2024. Austin, Texas: ACFE, 2024. URL: <https://www.acfe.com>.
4. Ernst & Young. Global Fraud Survey 2024. EY, 2024. URL: <https://www.ey.com>.
5. PricewaterhouseCoopers. Global Economic Crime and Fraud Survey 2024. PwC, 2024. URL: <https://www.pwc.com>.

Орехова К. В.,

*к.е.н., доцент кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна;*

Фокіна Ю. Ю.,

*здобувач вищої освіти, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ФОНДОВИХ БІРЖ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

Фондовий ринок є ключовою складовою фінансової системи держави, адже забезпечує акумуляцію капіталу, залучення інвестицій та ефективний перерозподіл фінансових ресурсів між різними секторами економіки. У ХХІ столітті, коли цифрові технології кардинально змінюють усі аспекти життя, діджиталізація фондових бірж набуває стратегічного значення для підвищення конкурентоспроможності національного фінансового ринку [1].

Україна поступово впроваджує сучасні технологічні рішення у фінансову інфраструктуру. Водночас процес цифрової трансформації фондового ринку залишається неповним через низку стримувальних чинників. До основних бар'єрів належать: фрагментарне та застаріле законодавче регулювання, недостатній розвиток технічної інфраструктури, а також обмежений рівень цифрової грамотності серед учасників ринку [2].

Цифровізація біржового сегмента передбачає не лише автоматизацію окремих процедур, а й глибоку трансформацію всієї екосистеми – від здійснення операцій з цінними паперами до регуляторного моніторингу та обробки даних. До основних напрямів цифрової модернізації фондових бірж в Україні можна віднести:

- впровадження електронних торгових платформ нового покоління;
- використання технологій блокчейн для клірингових і розрахункових операцій;
- розвиток алгоритмічного трейдингу на основі штучного інтелекту;
- токенизацію активів і впровадження смарт-контрактів для автоматизації угод.

Упровадження цифрових рішень підвищує ефективність і прозорість фондового ринку, водночас відкриваючи нові можливості для інтеграції у світову фінансову систему [3].

Одним із визначальних векторів трансформації є електронні торгові платформи, які витісняють традиційні форми купівлі-продажу цінних паперів. Такі рішення забезпечують швидку обробку заявок, мінімізують ризики людського чинника та підвищують ефективність біржових операцій. В Україні вже діють такі системи, як програмно-технічний комплекс «ПФТС» та електронна система «БТС» Української біржі, що забезпечують торгівлю в режимі реального часу.

Важливе місце у процесі цифровізації посідає блокчейн. Використання розподіленого реєстру підвищує захист даних, забезпечує прозорість транзакцій і довіру учасників ринку. Незмінність записів, захищеність від фальсифікацій та миттєва перевірка інформації – це ті переваги, які роблять блокчейн дієвим інструментом для фінансових операцій. Інтеграція смарт-контрактів відкриває шлях до повної автоматизації, зменшення посередницьких витрат і оптимізації обслуговування транзакцій [4].

Стрімкий розвиток фінансових технологій (FinTech) змінює методи біржової торгівлі. Завдяки мобільним платформам, аналітичним інструментам зі штучним інтелектом та алгоритмічним системам інвестори отримують доступ до персоналізованих стратегій, швидкої обробки ринкової інформації й точного прогнозування. Це забезпечує гнучку та динамічну взаємодію на ринку капіталу.

Отже, цифровізація фондового ринку України – це не лише впровадження технологій, а стратегічний інструмент побудови прозорої, безпечної й інноваційної фінансової екосистеми.

Функціонування фондового ринку забезпечує Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), що здійснює регулювання, нагляд і сприяє розвитку галузі. Упродовж останніх років Комісія ініціює нормативні зміни для діджиталізації фінансових послуг і адаптації законодавства до нових викликів.

Серед ключових ініціатив – формування правового підґрунтя для використання цифрових інструментів на ринку цінних паперів, зокрема врегулювання обігу цифрових активів і законодавче забезпечення токенизації. Це відкриває нові інструменти залучення інвестицій і розширює можливості для емітентів і інвесторів.

Перші результати цифрової трансформації вже знаходять практичне відображення. Динаміка емісій акцій за 2022–2024 роки, наведена у табл. 1, свідчить про зростання активності на ринку, що прямо корелює із впровадженням цифрових рішень.

Таблиця 1

Динаміка емісії акцій у контексті цифровізації
фондового ринку України за 2022-2024 рр.

Рік	Обсяг зареєстрованих випусків, млн. грн.	Кількість випусків, шт.	Ймовірний вплив цифровізації
2022	35 048,30	20	Мінімальний – традиційна модель ринку
2023	9 151,70	30	Перехідний період – старт нормативних змін
2024	364 557,84	60	Високий – активна цифровізація, токенизація

Джерело: складено за даними фінансової звітності НКЦПФР [2]

Як видно, у 2022 році ринок працював за традиційною моделлю, з незначним застосуванням цифрових технологій. У 2023 році кількість емісій

зросла попри зменшення загального обсягу, що може свідчити про адаптацію учасників до змін у законодавстві. Найпомітніші зміни сталися у 2024 році – збільшення обсягів емісій майже вдвісьтеро та подвоєння кількості випусків збіглися в часі з активним запуском цифрових платформ, легалізацією токенизованих активів і зростанням довіри інвесторів.

Таким чином, цифровізація фондових бірж України – це не просто технічне оновлення, а дієвий інструмент модернізації, що вже демонструє результати у вигляді активізації ринку.

У перспективі цифрова трансформація відкриває нові горизонти. Завдяки електронним платформам, блокчейн-технологіям, штучному інтелекту та смарт-контрактам створюється фундамент для інноваційної фінансової екосистеми. Однак шлях до повноцінної цифровізації супроводжується низкою викликів:

- обмежений рівень цифрової грамотності серед учасників,
- недостатній розвиток інфраструктури для клірингу і розрахунків,
- неузгоджене правове регулювання цифрових активів,
- слабка інтеграція у глобальні фінансові мережі.

Подолання цих бар'єрів вимагає цілісного підходу: розробки сучасної законодавчої бази, запуску регуляторних «пісочниць» для FinTech-інновацій, створення відкритої цифрової інфраструктури з використанням API та блокчейну, а також міжнародної співпраці.

За належних умов цифрова трансформація дозволить українським фондовим біржам посісти гідне місце у світовій фінансовій системі. Розвиток кіберзахисту, інтеграція глобального досвіду та сприятливий інноваційний клімат можуть суттєво посилити довіру інвесторів і активізувати внутрішній ринок капіталу.

Отже, діджиталізація є не лише інструментом технічного оновлення, а й передумовою формування конкурентоспроможного, прозорого й інклюзивного фондового ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України (поточна редакція від 01.01.2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>.
2. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). URL: <https://www.nssmc.gov.ua>.
3. Калач Г. Цифрова трансформація фондового ринку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. № 2 (52). С. 171-177.
4. World Bank (2022). Global Economic Prospects: A World Bank Group Flagship Report. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/18ad707266f7740bcd755498ae0307a-0350012022/original/Global-Economic-Prospects-June-2022.pdf>.
5. Малишко Є.О. Діджиталізація на фінансовому ринку: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1372>.

BIG DATA, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА МАШИННЕ НАВЧАННЯ В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасному банківському секторі зростає складність ризиків. Традиційні методи управління ризиками часто не встигають за темпами змін. Нові цифрові технології, зокрема Big Data, штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН), дозволяють якісно підвищити ефективність виявлення, оцінки та контролю ризиків. У банківській діяльності Big Data, штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) мають специфічні особливості застосування в управлінні ризиками, враховуючи високу регуляторну вимогливість, складність фінансових операцій і необхідність захисту даних.

Алгоритми МН у реальному часі аналізують транзакції та блокують підозрілі операції (системи Mastercard чи Visa). Банки, як JPMorgan, використовують ШІ для оцінки кредитоспроможності малого бізнесу, враховуючи нетрадиційні дані. ШІ прогнозує коливання валютних курсів чи цін на активи, допомагаючи оптимізувати торгові стратегії. Автоматизація внутрішніх процесів (перевірка документів) знижує ризик людських помилок.

Застосування Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання в банківській діяльності має низку ключових особливостей, які суттєво впливають на ефективність процесів (табл. 1) [1, 2]. Однією з основних переваг є поглиблений аналіз даних та прогнозування. Завдяки обробці неструктурованих даних, таких як інформація із соціальних мереж, транзакцій та геолокацій, банки можуть формувати точні клієнтські профілі та передбачати їхні потреби. ML-моделі також ефективно прогнозують кредитні дефолти, враховуючи альтернативні джерела даних — наявність мобільного зв'язку, шаблони витрат тощо, що особливо корисно для клієнтів без офіційної кредитної історії.

У напрямку автоматизації та оптимізації процесів значну роль відіграють чат-боти та віртуальні асистенти, які забезпечують цілодобове обслуговування клієнтів, проводять транзакції та відповідають на типові запити без участі персоналу. Геоаналітика, зокрема побудова теплових карт, дозволяє визначити оптимальні місця розташування банкоматів або відділень, орієнтуючись на концентрацію цільової аудиторії.

Управління ризиками суттєво посилюється за рахунок антифрод-систем, які на базі Big Data здатні аналізувати мільйони транзакцій у режимі реального часу та виявляти підозрілі операції, зокрема у сфері мікрокредитування, де рівень шахрайства особливо високий. Машинне навчання також підвищує точність оцінки кредитоспроможності — алгоритми враховують сотні параметрів, включно з поведінковими факторами, що дозволяє підвищити

точність прогнозів на 25–30%.

Ще одним важливим напрямом є персоналізація фінансових послуг. На основі аналізу транзакцій, вікових особливостей і соціальної активності клієнтів формуються індивідуальні пропозиції — наприклад, персоналізовані умови кредитування. Також набувають популярності динамічні страхові тарифи, які формуються на основі телематичних даних, зокрема у сфері автострахування.

Проте впровадження цих технологій супроводжується певними технічними та регуляторними викликами. Банки мають дотримуватися вимог GDPR та національного законодавства щодо обробки персональних даних, зокрема забезпечення їхньої анонімізації у скорингових моделях. Окрім цього, спостерігається складність у поєднанні застарілих ІТ-систем із сучасними AI/ML-рішеннями, а також дефіцит кваліфікованих спеціалістів, здатних підтримувати та розвивати таку цифрову інфраструктуру.

Таблиця 1

Ключові особливості застосування Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання в банківській діяльності

Ключові особливості	Характеристика
Big Data	
Обробка великих обсягів даних	Банки обробляють величезні масиви даних із транзакцій, клієнтських профілів, ринкових показників, соціальних мереж і зовнішніх джерел (наприклад, кредитних бюро). Big Data дозволяє інтегрувати ці дані для комплексного аналізу ризиків
Реальний час	Аналітика в реальному часі допомагає виявляти підозрілі транзакції (відмивання грошей) і миттєво реагувати
Сегментація клієнтів	Дозволяє створювати детальні профілі клієнтів для оцінки кредитних, операційних і ринкових ризиків
Штучний інтелект	
Автоматизація оцінки ризиків	ШІ автоматизує аналіз кредитоспроможності, оцінюючи клієнтів за сотнями параметрів, включаючи нетрадиційні дані
Прогнозування ринкових ризиків	ШІ аналізує ринкові тренди, геополітичні події та макроекономічні показники для прогнозування волатильності чи криз
Чат-боти та клієнтська підтримка	ШІ-системи виявляють ризики шахрайства через аналіз взаємодії клієнтів із банківськими сервісами
Машинне навчання	
Кредитний скоринг	МН створює точні моделі для оцінки кредитного ризику, враховуючи як традиційні (доходи, кредитна історія), так і альтернативні дані (транзакційна поведінка)
Виявлення шахрайства	Алгоритми МН аналізують патерни транзакцій і виявляють аномалії, що вказують на шахрайство чи кібератаки (незвичні списання з картки)
Анти-відмивання грошей (AML)	МН допомагає ідентифікувати підозрілі транзакції, пов'язані з відмиванням грошей, шляхом аналізу складних мереж фінансових операцій

У банківському секторі використання штучного інтелекту, машинного навчання та Big Data має низку специфічних особливостей, зумовлених як високим рівнем регулювання, так і складністю фінансових процесів. Одним із ключових аспектів є забезпечення регуляторної відповідності. Банки діють у межах суворих стандартів, таких як Basel III, GDPR, а також правил боротьби з відмиванням коштів та ідентифікації клієнтів (AML/KYC). Технології ШІ та МН дозволяють автоматизувати підготовку звітності, забезпечувати відповідність нормативним вимогам та знижувати ризик накладення штрафів завдяки точнішому й швидшому моніторингу.

Іншим важливим напрямом є кібербезпека, адже банки — одні з головних мішеней для кібератак. Алгоритми машинного навчання аналізують мережеву активність і поведінкові шаблони користувачів для виявлення потенційних загроз, таких як фішинг, DDoS-атаки чи витоки даних. Це забезпечує проактивний захист критичної інфраструктури та персональної інформації клієнтів.

ШІ також відіграє важливу роль в управлінні портфельними ризиками. Завдяки глибокому аналізу історичних та поточних даних, моделі здатні прогнозувати потенційні збитки, враховуючи вплив ринкових, кредитних та операційних ризиків. Це дає змогу банкам приймати більш обґрунтовані інвестиційні рішення та знижувати ризики втрат.

Персоналізація продуктів — ще одна перевага новітніх технологій. На основі Big Data і МН банки можуть створювати індивідуальні кредитні та депозитні пропозиції, адаптовані до конкретного клієнта. Це дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, а й мінімізувати ризик дефолтів завдяки точному аналізу платоспроможності.

Застосування ШІ та МН у стрес-тестуванні моделюють вплив екстремальних сценаріїв — економічних криз, дефолтів, різких змін на ринку — з метою оцінки фінансової стійкості банківської установи. Це дає змогу готуватися до потенційних викликів і зміцнювати систему управління ризиками. Викликами в банківській діяльності є:

- конфіденційність даних: банки повинні забезпечити захист персональних даних клієнтів відповідно до GDPR чи інших регуляцій;

- прозорість моделей: регулятори вимагають пояснень щодо рішень ШІ (проблема "чорної скриньки");

- інтеграція з legacy-системами: багато банків використовують застарілі IT-системи, що ускладнює впровадження Big Data і ШІ;

- високі витрати: розробка та підтримка ШІ-систем потребує значних інвестицій і кваліфікованих фахівців.

Big Data, ШІ та МН революціонізують управління ризиками в банківській діяльності, підвищуючи точність прогнозів, швидкість реакції та відповідність регуляторним вимогам. Вони дозволяють банкам ефективно боротися з шахрайством, оптимізувати кредитні та ринкові ризики, а також покращувати клієнтський досвід. Однак успіх залежить від якісних даних, інтеграції технологій і дотримання етичних стандартів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. McKinsey & Company. (2020). The Future of Risk Management in Banking. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/pdfs/the_future_of_bank_risk_management.pdf
2. Deloitte. (2021). AI and Risk Management: Innovating with Confidence. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/deloitte-uk-ai-and-risk-management.pdf>

*Писарчук О.В.,
к.е.н., доцент,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця*

ВПЛИВ РЕГІОНАЛЬНОЇ АСИМЕТРІЇ НА ФІНАНСОВУ АРХІТЕКТОНІКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Фінансова архітектоніка вищої освіти в Україні уособлює комплексну, багатшарову систему організації та управління фінансовими потоками, що забезпечують функціонування закладів вищої освіти (ЗВО) у контексті сучасних соціально-економічних, демографічних і безпекових реалій. Ця концепція виходить за межі традиційного розуміння фінансування як суто бюджетного асигнування, охоплюючи інтегративну сукупність механізмів, інструментів і стратегій, спрямованих на гармонізацію ресурсного забезпечення з потребами якісної підготовки фахівців, соціальної справедливості та регіонального розвитку. Фінансова архітектоніка, подібно до архітектурного каркасу [1], структурує фінансові взаємозв'язки між державним замовленням, контрактним навчанням, регіональними субвенціями та позабюджетними надходженнями, формуючи стійку основу для функціональної адаптивності системи вищої освіти.

У своїй сутності фінансова архітектоніка вищої освіти в Україні відображає складну діалектику між обмеженістю бюджетних ресурсів і завданнями формування високоякісного, конкурентоспроможного людського капіталу [2]. Вона охоплює не лише вертикальні фінансові потоки в ланцюга від державного бюджету до ЗВО, а й горизонтальні взаємодії, такі як міжрегіональна кооперація, створення освітніх кластерів і залучення локальних економічних агентів до співфінансування. У контексті нестабільності, зумовленої воєнними викликами, демографічним спадом і регіональною асиметрією, ця архітектоніка набуває особливої значущості, адже потребує гнучкості у реагуванні на зовнішні шоки, такі як зниження платоспроможності населення в регіонах, які безпосередньо наближені до лінії бойового зіткнення, нестабільність контингенту вступників, що часто обумовлено суттєвими змінами безпекової ситуації в певному регіоні країни.

Критичним елементом фінансової архітектоніки є механізми розподілу державного замовлення, які нині характеризуються розпорошеністю, адміністративною інерційністю та недостатньою прив'язкою до ринкових запитів. Це призводить до неефективного використання ресурсів, зокрема через фінансування малокомплектних груп, що обмежують якість освітнього процесу [2]. Водночас архітектоніка передбачає інтеграцію адаптивних інструментів, таких як змішане фінансування, що поєднує державні асигнування з регіональними субсидіями та приватними інвестиціями, а також цільові гранти для підтримки стратегічно важливих, але менш популярних спеціальностей [3].

Реалізація такого підходу спрямована не лише на оптимізацію бюджетних витрат, а й на забезпечення сталості освітньої системи в умовах економічної турбулентності.

Регіональні виклики, що постають перед системою фінансування вищої освіти в Україні, є багатограним феноменом, який відображає складну взаємодію економічних, демографічних, безпекових і соціальних детермінант, що диференціюють регіональні освітні ландшафти. Фінансування вищої освіти, структуроване як дуалістична модель, спирається, з одного боку, на асигнування з державного бюджету через механізм державного замовлення, а з іншого – на кошти фізичних і юридичних осіб, які оплачують контрактне навчання здобувачів освіти. Ця бінарна фінансова архітектоніка, хоча й забезпечує певну диверсифікацію ресурсів, виявляється вразливою до регіональних диспропорцій, особливо в умовах нестабільності, зумовленої воєнними викликами, економічною турбулентністю та демографічним спадом. У регіонах, віднесених до зони можливих бойових дій, ці виклики набувають особливої гостроти.

Одним із ключових регіональних викликів є зниження платоспроможності населення, що безпосередньо впливає на наповнення спеціального фонду ЗВО. На територіях, наближених до зон бойових дій, релокація бізнесу, зростання рівня безробіття та підвищені ризики настання форс-мажорних обставин суттєво обмежують економічну активність [4]. Бізнес-партнери, уникаючи інвестицій у регіони з високим рівнем невизначеності, надають перевагу стабільнішим територіям, що призводить до скорочення місцевих економічних ресурсів. Як наслідок, зниження фінансової спроможності оплачувати контрактне навчання, що загострює проблему надходжень до спеціального фонду ЗВО. Така тенденція особливо критична в умовах демографічного спаду, який скорочує контингент вступників, призводить до формування малокомплектних груп, що ускладнює забезпечення якісного освітнього процесу через обмеженість ресурсів.

Іншим суттєвим викликом стає адміністративна інерційність у розподілі державного замовлення, що відбивається на ефективності бюджетних витрат та погіршує конкурентоспроможність випускників. Це створює замкнене коло, де недостатнє фінансування гальмує розвиток освітньої інфраструктури, а низька якість освіти знижує привабливість регіону для молоді, посилюючи міграційні тенденції.

Безпекові виклики також обумовлюють певні регіональні обмеження, пов'язані з ускладненнями щодо реалізації довгострокових освітніх проєктів. У зонах можливих бойових дій ЗВО змушені адаптуватися до непередбачуваних обставин, таких як порушення логістики, пошкодження інфраструктури чи тимчасова релокація навчального процесу. Такі фактори підвищують операційні витрати, які не компенсуються чинними механізмами фінансування, що призводить до фінансової нестабільності закладів. Крім того, зниження інвестиційної привабливості таких регіонів ускладнює залучення

позабюджетних ресурсів, зокрема через партнерство з бізнесом чи міжнародні гранти, що додатково звужує фінансові можливості ЗВО.

Зниження платоспроможності населення унеможливлює оплату контрактного навчання для багатьох здобувачів, а обмеженість бюджетних місць не дозволяє компенсувати цю прогалину. Як наслідок, зростає ризик виключення соціально вразливих груп із системи вищої освіти, що загострює проблему соціальної нерівності [4] та гальмує формування людського капіталу, необхідного для повоєнного відновлення регіонів. У цьому контексті фінансова система вищої освіти потребує диференційованих механізмів,

Регіональні виклики фінансування вищої освіти в Україні формують складний комплекс проблем, що вимагає трансформації чинної фінансової архітекτονіки, а необхідність її адаптації підкреслює потребу впровадження гнучких фінансових інструментів.

У ширшому сенсі фінансова архітектоніка вищої освіти в Україні є відображенням її адаптивного потенціалу в умовах трансформаційних викликів. Вона передбачає гармонійне поєднання прогнозування демографічних і економічних тенденцій, гнучкого управління фінансовими потоками, академічної інтеграції через спільні програми між ЗВО та моніторингу якості освіти. Така система дозволяє не лише мінімізувати втрати від неефективного фінансування, але й трансформувати вищу освіту в осередок інноваційного розвитку, здатний відповідати глобальним запитам на висококваліфіковані кадри. У підсумку, фінансова архітектоніка вищої освіти в Україні постає як багатогранна конструкція, що інтегрує економічну доцільність, соціальну орієнтованість і стратегічну далекоглядність, спрямовану на формування людського капіталу як основи сталого розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Zaika O. Evolution of the Concepts of “Financial Architecture” and “Financial Architectonics” *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics* № 7 (2024) <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-7-158-171>
2. Ponomarenko, V., & Pysarchuk, O. (2024). Peculiarities of the impact of learning losses on the formation of human capital in Ukraine under martial law. *Economics of Development*, 23(1), 38-52. <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.38>
3. Григораш О. В. Фінансування вищої освіти як умова інноваційного розвитку держави. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.72>
4. Писарчук О.В. Вплив регіональної компоненти на обсяги державного фінансування підготовки фахівців. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. Випуск 23. С. 135 – 142 DOI <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.15>

*Поліщук Н.В.,
д.е.н., професор,
Донецький національний університет імені Василя Стуса;
Бартош А.А.,
здобувач вищої освіти,
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

КРЕДИТНИЙ СКОРИНГ ЯК МЕТОД ОЦІНКИ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ

Основна частина. Кредитно-інвестиційна діяльність є одним із найважливіших механізмів функціонування фінансової системи, який забезпечує ефективний рух капіталу між економічними суб'єктами. Вона сприяє зростанню економіки, розвитку підприємництва та підвищенню рівня добробуту населення. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації фінансових послуг роль кредитування та інвестування стає ще більш значущою, адже вони є основою стабільного функціонування ринкової економіки.

Однією з найважливіших проблем, пов'язаних із реалізацією кредитних послуг комерційних банків та контролю за їх якістю, залишається проблема побудови системи ефективного керування кредитними ризиками.

Дослідивши, різних науковців та вчених, я вважаю, кредитний скоринг — це сучасний інструмент оцінки кредитоспроможності позичальників, що використовує математичні алгоритми та статистичні моделі. Він базується на аналізі кредитної історії, фінансової дисципліни, соціально-демографічних та поведінкових факторів. Автоматизований підхід дозволяє банкам зменшити ризики, пришвидшити ухвалення рішень і зробити кредитування ефективнішим.

У спрощеному вигляді скорингова модель є зваженою сумою певних характеристик. У результаті отримаємо інтегральний показник (score); чим він вищий, тим вища надійність клієнта, і банк може впорядковувати своїх клієнтів за ступенем зростання кредитоспроможності [1].

Існують чотири основні види скорингу в кредитній сфері. Аплікаційний скоринг (Application scoring) застосовується на початку кредитних відносин для оцінки кредитоспроможності заявника з метою ухвалення рішення щодо надання кредиту. Поведінковий скоринг (Behavioral scoring) є частиною кредитного моніторингу, що оцінює ймовірність повернення вже виданих кредитів протягом кредитного періоду. Його мета — виявлення ризику дефолту та вжиття превентивних заходів. Колекторський скоринг (Collection scoring) використовується після завершення кредитного періоду, коли позичальник не виконує свої зобов'язання. Він допомагає визначити можливість повного або часткового повернення кредиту та обрати відповідні заходи. Нарешті, скоринг шахрайства (Fraud scoring) визначає ймовірність потенційних неправомірних дій з боку нових позичальників для попередження шахрайської діяльності [1].

В таблиці 1 розглянемо сильні та слабкі сторони кредитного скорингу, можливості та загрози.

Таблиця 1

Матриця SWOT використання кредитного скорингу в банках

Сильні сторони	Слабкі сторони
Кредитний скоринг забезпечує швидку оцінку клієнта, знижує ризик неповернення, стандартизує процес, зменшує витрати та дозволяє обслуговувати більше клієнтів.	Залежність від даних, ризик дискримінації, непрозорість алгоритмів, потреба в оновленнях і можливість технічних збоїв.
Можливості	Загрози
Використання штучного інтелекту та машинного навчання для покращення точності скорингу. Розширення використання скорингу для інших банківських продуктів. Інтеграція з іншими базами даних для отримання більш повної інформації про клієнта. Персоналізація кредитних пропозицій на основі скорингових даних.	Зростання кіберзлочинності та шахрайства. Зміни в законодавстві, що обмежують використання скорингу. Поява нових конкурентів, які використовують більш ефективні методи оцінки ризиків. Негативний вплив економічних криз на платоспроможність клієнтів. Втрата довіри клієнтів через непрозорість скорингових моделей.

Кредитний скоринг є ключовим інструментом для банків, який забезпечує оперативну та точну оцінку платоспроможності клієнтів, сприяє зниженню ризиків і скороченню операційних витрат. Водночас слід зважати на певні недоліки та загрози, зокрема залежність від достовірності даних, можливість дискримінації та загрози кіберзлочинності.

Висновок. Скорингові системи відіграють ключову роль у банківському секторі України, дозволяючи автоматизувати процеси оцінки кредитоспроможності та мінімізувати ризики неповернення позик. Використання сучасних скорингових моделей сприяє зниженню операційних витрат, покращенню фінансових показників банків та розширенню доступу до кредитних ресурсів для населення та бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Квасницька Р.С. Кредитний скоринг в системі забезпечення фінансової безпеки банку / Р.С. Квасницька, Н.П. Танасієнко, В.П. Танасієнко // Innovations and prospects of world science : proceedings of 6th International scientific and practical conference (Vancouver, February 2-4, 2022) Perfect Publishing, Canada. 2022. – P.923-927.]
2. Zubchenko V., Avramenko A. V. Investigation of the scoring model for bank borrowers. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Series: Physics and Mathematics. 2023. № 2. С. 44–53. URL: <https://doi.org/10.17721/1812-5409.2023/2.5> (дата звернення: 03.04.2025).
3. Положення Національного банку України про кредитування. ІПС ЛІГА:ЗАКОН. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/PB95013?an=24> (дата звернення: 23.03.2025).

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація докорінно змінює парадигму функціонування банківських установ. Якщо раніше розвиток банку спирався переважно на фінансові, ресурсні та організаційні чинники, то нині стратегічне управління постає як головний інструмент гармонійного поєднання цих чинників із цифровими викликами. Це вимагає від керівництва не лише гнучкості, а й здатності формувати стратегічну модель розвитку, де цифрові технології не є додатком, а основою конкурентоспроможності.

Базові постулати стратегічного управління банку наведено в наукових працях таких зарубіжних дослідників як К. Балтроп, Т. Кох, П. Роуз, Дж. Сінкі, А. Томпсон та інші. Суттєвий внесок у дослідження проблем стратегічного управління банку внесли такі українські вчені як Г. Азаренкова, О. Вовчак, О. Дзюблюк, А. Кузнецова, С. Дробишевський, С. Леонов, Л. Примостка, Т. Савченко, І. Чернявський та інші.

Мета дослідження полягає у аналізі основних аспектів стратегічного управління як ключового інструменту розвитку банківських установ в умовах цифрової трансформації.

Роль стратегічного управління в цифрову епоху полягає не лише в координації дій і розробці планів, а насамперед у формуванні здатності банку функціонувати в умовах невизначеності, швидких змін і технологічного прориву. У цифровому контексті управлінська стратегія стає інструментом постійного діалогу між внутрішнім потенціалом установи та динамічним зовнішнім середовищем. Її суть полягає у переосмисленні самого характеру розвитку: замість традиційної ієрархічної моделі, де стратегія розробляється раз на кілька років, формується гнучка, ітеративна структура прийняття рішень, в якій кожне стратегічне положення постійно уточнюється та адаптується до нових умов [1, с. 52].

Цифрова трансформація змушує банки відмовитись від уніфікованих рішень на користь індивідуалізованого підходу до клієнта, і саме стратегічне управління має забезпечити глибоку інтеграцію цієї філософії у всі рівні організації. Це означає, що кожне управлінське рішення повинно базуватися на аналізі даних, бути спрямоване на створення доданої вартості та враховувати не лише сьогоденні, а й потенційні майбутні потреби клієнта. У цьому полягає принцип «data-driven strategy», який набирає дедалі більшого значення в сучасному банкінгу.

Банк, який серйозно ставиться до свого стратегічного розвитку, має не просто обирати наймодніші технології чи інвестувати в окремі цифрові проекти. Йдеться про створення внутрішньої екосистеми, де всі інновації підпорядковані єдиній логіці розвитку, що визначається стратегією. Успіх цифрової трансформації залежить від того, наскільки глибоко стратегія враховує регуляторні аспекти, кіберризики, здатність співробітників адаптуватися до нових технологій та швидкість змін на ринку. Без стратегічного управління ці фактори існуватимуть як окремі, часто конфліктні сили, що ускладнюватимуть розвиток банку [3, с. 116].

Цифровізація не просто змінює технічні аспекти функціонування банку - вона змінює його логіку. Наприклад, клієнт тепер очікує миттєвого доступу до послуг, персоналізації та бездоганного користувацького досвіду. Щоб відповідати цим очікуванням, банк повинен стратегічно інвестувати у платформи, які об'єднують мобільні додатки, штучний інтелект, big data та хмарні технології. Але ці інвестиції повинні бути виправданими й послідовними - саме цього досягає стратегічне управління.

У цифровому середовищі стратегія розвитку банківської установи повинна спиратися не лише на класичні принципи ефективності та стабільності, але й на здатність адаптуватися до нового типу ринку, в якому цифрові платформи, алгоритми, мобільні додатки та штучний інтелект формують основні канали взаємодії з клієнтом. Це середовище передбачає не просто конкуренцію між банками, а боротьбу між екосистемами, де ключову роль відіграє швидкість впровадження інновацій, рівень клієнтоцентричності та технологічна інтеграція.

У таких умовах стратегія розвитку банку не може залишатися лінійною чи ізольованою від загального цифрового контексту. Вона повинна перетворитися на динамічну систему управління змінами, в якій кожне стратегічне рішення – від вибору партнерів до розробки нових продуктів – розглядається крізь призму його впливу на цифрову ідентичність банку. Ця стратегія має враховувати не лише зовнішні фактори - такі як технологічні тренди чи поведінкові зміни клієнтів - а й внутрішню здатність організації швидко реагувати на нові виклики. Тут стратегія виконує функцію не плану дій, а логіки існування, що визначає напрями інтеграції інновацій, стиль управління й навіть архітектуру самої організації [2, с. 135].

Головною метою стає не просто технологічне оновлення, а побудова повноцінної цифрової екосистеми, в межах якої банк функціонує як відкритий інноваційний простір. Це простір, де можливе партнерство з фінтех-компаніями, взаємодія з API-середовищами, впровадження open banking-механізмів і використання аналітики великих даних для глибокого розуміння клієнта. Але всі ці елементи повинні працювати не як незалежні проекти, а як складові частини цілісної архітектури розвитку - стратегічно вибудованої, взаємопов'язаної та узгодженої з довгостроковим баченням банку.

Банк, що розвивається в цифровому середовищі, має мислити як цифрова організація - така, що не просто адаптується до змін, а випереджає їх. Його

стратегія повинна бути спрямована на формування не лише короткострокових прибутків, а й стійких конкурентних переваг, які неможливо відтворити без відповідного рівня технологічної, культурної та інституційної зрілості. У цьому сенсі цифрова трансформація - не один із напрямів стратегії, а її ядро, навколо якого формуються всі інші бізнес-пріоритети.

Таким чином, стратегічне управління в умовах цифрової трансформації є не лише інструментом контролю чи планування, а інтелектуальним механізмом розвитку. Воно допомагає банківським установам не втратити себе в новому цифровому ландшафті, а трансформуватися, зберігаючи свою цінність і примножуючи її. У майбутньому перемагатимуть ті банки, для яких цифрова стратегія стане синонімом бізнес-стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Слободянюк В. С. Особливості стратегічного управління банківською установою. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика*: Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених. Хмельницький : ХНУ, 2022. С. 51-54.
2. Черкасова М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 3-4 (78-79). С. 132-141.
3. Яворська О., Ткачук Н. Стратегічне управління банківським бізнесом. *Сучасні гроші, банківські послуги та фінансові інновації в цифровій економіці* : Матеріали наук.-практ. інтерн. конф. студ. аспір. і молод. вчених. Дніпро, 2021. С. 115-117.

*Редзюк Є.В.,
к.е.н, доцент,
старший науковий співробітник
сектору міжнародних фінансових досліджень
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ*

ФОНДОВИЙ РИНОК ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТИТУТ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні діючі механізми розвитку фондового ринку в провідних економічно розвинених країнах світу можуть надати приклад високоякісного державного інституційного середовища, сприятливої соціальної сфери, налагодженої й прозорої інфраструктури, а також, головне, вони надають середньому і крупному бізнесу зручне залучення різних форм капіталу та інвестицій. В комплексі все це сприяє конкурентоспроможності економік країн, що мають розвинені фінансово-інвестиційні ринки. Отже, дослідження функціонування сучасного фондового ринку в світі є актуальним і необхідним для розуміння світових фінансово-інвестиційних процесів та повноцінного й стратегічно орієнтованого реформування економіки України.

Провідні економічно розвинені країни світу мають ефективні фондові ринки, що сприяє їх динамічному зростанню і забезпеченню заможності суспільства. Їх успішність й високорозвиненість показує, що ефективними механізмами розвитку фондового ринку є наступні:

- 1) створення інвестиційно привабливого середовища і системне вдосконалення його регулювання;
- 2) прозорість щодо інформації на фондовому ринку;
- 3) розвиток повноцінної і сучасної інфраструктури ринку;
- 4) створення умов для функціонування широкого кола фінансових інструментів; 5) прозорий і ефективний захист інвесторів;
- 6) полегшений доступ до капіталу для компаній;
- 7) підвищення фінансової грамотності;
- 8) міжнародна інтеграція і розрахунки.

Відзначимо, що наведені механізми працюють синергетично та вимагають сприятливої нормативно-правової бази, співпраці учасників ринку та довіри інвесторів, щоб ефективно сприяти розвитку фондового ринку.

Значним викликом для світового фондового ринку стала війна 2022-2025 рр. Відбулось «одночасне і значне» падіння основних ринків облігацій і акцій на 10%, що відбулося вперше за 50 років. Це сталося після того, як повномасштабне вторгнення РФ в Україну призвело до зростання цін на сировинні товари і підштовхнуло інфляцію до 40-річних максимумів. Попри всю турбулентність, кошти, витрачені на придбання компаній, нерухомості або інфраструктури, все ж підскочили на 12% в порівнянні з 2021 р. Рекордні 257,5 млрд дол. США були використані в 743 угодах, при цьому суверенні фонди

також уклали рекордну кількість крупних угод на суму понад 1 млрд дол. Фактично 5 з 10 найбільших інвестицій, здійснених державними інвесторами, відбулися у 2022 р. [1;2].

В 2023 р. ситуація суттєво змінилась. Індекс MSCI World (широкий показник світових акцій розвинених ринків) за 2023 р. зріс на 22%, а в 2024 році на 19,19% [3]. Станом на 2025 рік фінансово-інвестиційне середовище в світі знаходиться знову в зоні турбулентності та політично-військової залежності. Так, політика Президента США, активні військові дії в Україні, торговельні непорозуміння та інші фактори геоекономічної невизначеності тиснуть на провідні фондові ринки світу. Це свідчить про те, що геополітика домінує над міжнародними торговельно-економічними відносинами і фінансово-інвестиційними ринками. Державні інституції стратегічно орієнтованих на сталий розвиток країн світу в таких умовах намагаються оперативно й ефективно реагувати на ці виклики і пом'якшувати їх вплив.

Сучасною ознакою розвинених фінансово-інвестиційних ринків є те, що роль державних органів провідних економічно розвинених країн світу в умовах геополітичної та геоекономічної турбулентності посилюється. Тому здійснюються певні інвестиції та оптимальне й швидке регулювання для виправлення асиметрій і аномалій в економічній сфері та на фінансово-інвестиційних ринках. Державними інституціями, що відповідають за фінансово-економічний розвиток проводиться активний пошук балансу між ціновою стабільністю, зайнятістю та економічним зростанням.

Крім того, в світовій фінансово-інвестиційній сфері спостерігається цікавий прецедент, коли в міжнародній депозитарній системі є активи країни-агресора (в країнах ЄС і США), їх вже понад 3 роки заблоковано, але не конфісковано. При цьому судді Міжнародного кримінального суду видали ордери на арешт президента росії В. Путіна та на його оточення за військові злочини і злочини проти людяності ще в березні 2023 року, але активи не списані на користь України, як постраждалої сторони. Міжнародні фінансові інституції бояться, що при таких діях значна кількість активів країн, що розвиваються можуть покинути західні фондові ринки і депозитарні установи. До них можуть приєднатись ТНК і крупні корпорації країн, що розвиваються. Враховуючи темпи розвитку цих країн удар по фінансово-інвестиційній архітектурі Заходу може виявитись відчутним. Пошук «мудрого» рішення від МВФ, ЄС, керівництва Euroclear привів тільки до того, що відсотки від володіння активами надаються для підтримки України. З одного боку це рішення в якійсь мірі можливо надає певної стабільності міжнародним фінансово-інвестиційним ринкам, але в той же час суттєво знищує систему міжнародної безпеки і відповідальності за воєнні злочини. Тобто в подальшому авторитарні й диктаторські режими будуть себе комфортно почувати і заради амбіцій проводитимуть деструктивну агресивну міжнародну політику, що приведе до ще більших зон конфліктів і викликів. На наш погляд, стратегічно – це слабка і недалекоглядна позиція країн Заходу, що в подальшому може

привести до ще більших воєн, конфліктів та фінансово-економічних криз в світі [4].

Для України в умовах геополітичної та гео економічної невизначеності провідними інститутами підтримки вітчизняної економіки залишаються державні органи влади і міжнародні організації (уряди США і ЄС, МВФ, СБ, ЄБРР тощо), а не фінансово-інвестиційні ринки. Тому для їх ефективного залучення у відновленні зруйнованих війною активів необхідно цілеспрямовано й наполегливо продовжувати євроінтеграційні реформи, покращувати інфраструктуру фінансово-інвестиційного ринку і посилювати верховенство права. На жаль, внутрішній фінансово-інвестиційний і фондовий ринки суттєво обмежені в інструментах і механізмах впливу на бізнес-активність в Україні [5].

На наш погляд, суттєво сприятиме активізації вітчизняних підприємницьких структур й надаватиме їм сталого розвитку довгострокова збалансована інвестиційна, бюджетна, фіскальна, валютна і грошово-кредитна політика. Тільки комплексними заходами і механізмами можна поступово відродити економіку України і сформувати більш прозорий і ефективний вітчизняний фондовий ринок. В цьому контексті доцільним є забезпечення цінової і валютної стабільності в країні під час відновлення; поступове зниження облікової ставки Національного банку України; збільшення грошової маси через продуктивні канали емісії, що не пов'язані з інфляцією та купівлею валюти; зниження ставок по кредитах; зниження податкового навантаження на фонд оплати праці й кінцевого споживача; формування замовлень з боку держави на внутрішньо вироблені товари і послуги; державне стимулювання виробництва товарів з високою доданою вартістю, особливо на експорт; впровадження систем захисту і зростання внутрішнього ринку й вітчизняних підприємницьких структур; підвищення оподаткування сировини і необроблених матеріалів на експорт. При цьому успішність виконання вимог щодо верховенства права в Україні на рівні країн ЄС є визначальною; вона поверне довіру, взаємоповагу і справедливість в українське суспільство, а значить згодом почнуть надходити й іноземні та вітчизняні інвестиції в реальний сектор економіки і на вітчизняні фінансово-інвестиційні та фондові ринки.

Як висновок, зазначимо, що фондові ринки в провідних економічно розвинених країнах світу і країнах, що розвиваються є ефективним механізмом активізації бізнес-середовища. Так, завдяки відповідній інфраструктурі (правовій, технологічній, фінансовій, кадровій тощо) бізнес-структури швидко і оптимально знаходять ресурс і компетенції для продуктивного зростання. Але відзначимо, що сучасні політичні й військові виклики в світі надають значної турбулентності та невизначеності фінансово-інвестиційним та фондовим ринкам світу. Проблемою є відсутність стратегічного бачення у політичних елітах країн Заходу, що в подальшому буде деструктивно впливати, як на безпекову ситуацію в світі, так і переходити на міжнародну нестабільність в фінансово-економічній сфері. В таких умовах Україні прийдеться боротись за

своє існування в світі. При цьому повноцінно економіка України може відновитись тільки за рахунок проактивної комплексної стратегічно орієнтованої державної політики, що буде націлена на формування прозорого і ефективного вітчизняного фондового ринку. Провідними інститутами підтримки вітчизняної економіки на даний момент і на середньостроковий період у майбутньому залишатимуться не глобалізовані фінансово-інвестиційні чи фондові ринки, а уряд України, уряди інших країн-партнерів і міжнародні організації. Тому для їх активного залучення необхідно проводити й надалі системні євроінтеграційні інституційні реформи [6;7].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ринки акцій та облігацій втратили у 2022 році понад 30 трильйонів доларів США. Дзеркало тижня. 31 грудня 2022 р. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/rinki-aktsij-ta-oblihatsij-vtratili-u-2022-rotsi-ponad-30-trln-ft.html>;
2. За 2022 рік загальна вартість державних пенсійних фондів знизилась на 2,2 трильйона доларів. Економічна правда. 1 січня 2023 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/01/1/695648/>
3. Фондові ринки у 2023 році зафіксували найкращі результати з 2019 року. Економічна правда. 30 грудня 2023 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/12/30/708263/>
4. Міжнародний кримінальний суд видав ордер на арешт путіна. Інформаційне агентство «Укрінформ» 17.03.2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3683849-miznarodnij-kriminalnij-sud-vidav-order-na-arrest-putina.html>
5. Інтеграція України до внутрішнього ринку ЄС в умовах війни: виклики та можливості. Український центр європейської політики за сприяння Представництва Фонду Конрада Аденауера в Україні (м. Київ). 2023. – К.: 63с.
6. Борзенко О.О., Редзюк Є.В. Перспективні напрямки розвитку фондового ринку України з урахуванням сучасних тенденцій. Фінанси України. 2023. Випуск №3 (328). С.44–54
7. Редзюк Є.В. Механізми ефективного державного стимулювання і пріоритети при інвестуванні в економіку України. Економіка України. 2021. № 8 (717). С.68–80

*Родзевич А.С.,
студентка Бердичівського фахового коледжу
промисловості, економіки та права;
науковий керівник: Жила М.О., викладач -методист*

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Актуальність дослідження проблем і перспектив розвитку фінансової системи України є надзвичайно актуальним у контексті сучасних викликів, оскільки від стабільності цієї системи залежить економічне майбутнє країни та добробут населення.

До основних проблем можна віднести:

1. Інфляційні ризики. Високий рівень інфляції знижує купівельну спроможність населення, негативно впливає на вартість національної валюти та робить складнішим довгострокове планування для бізнесу.

2. Зовнішній борг та залежність від МВФ. Велика частка державного боргу та залежність від міжнародних фінансових організацій, таких як МВФ, обмежує економічну самостійність і примушує Україну виконувати жорсткі економічні умови для отримання фінансування.

3. Сірий сектор економіки. Значна частина економічної діяльності все ще знаходиться у тіні, що ускладнює процес податкового адміністрування та знижує рівень доходів бюджету.

4. Банківський сектор. Після банківської кризи попередніх років банківська система залишається нестійкою. Рівень недовіри до банківських установ серед населення високий, що обмежує кредитування та інвестиції.

5. Корупція та слабкість інституцій. Незважаючи на проведені реформи, корупція залишається серйозною проблемою, що впливає на ефективність роботи фінансових установ та розподіл бюджетних коштів.

6. Фінансування відбудови після війни. Україна потребує значних ресурсів для відбудови інфраструктури та економіки після війни. Це створює додаткові виклики для залучення іноземних інвестицій та надання міжнародної допомоги.

7. Недостатня фінансова грамотність. Брак фінансової освіти серед населення та бізнесу перешкоджає розвитку внутрішнього ринку капіталу та ефективного управління особистими фінансами.

8. Валютна політика та резерви. Коливання курсу гривні та недостатній рівень валютних резервів створюють ризики для стабільності національної валюти та економіки загалом.

Ці питання вимагають скоординованих дій з боку уряду, фінансових інститутів і міжнародних партнерів для забезпечення стабільного розвитку економіки та фінансової системи України. [1]

Статистичні дані та цікаві моменти розвитку фінансової системи.

У 2023 році, за прогнозами Світового банку, економіка України скоротилася приблизно на 29-30% [1] через війну. Однак очікується поступове відновлення, яке буде залежати від зовнішньої допомоги та внутрішніх реформ. У 2024 році МВФ прогнозував незначне зростання ВВП на рівні 1-3% [1], що свідчить про поступове відновлення економіки.

Станом на 2023 рік, державний борг України становив близько \$145 мільярдів (78% від ВВП). [3] Це один з найвищих рівнів за останні роки, що підкреслює важливість зовнішнього фінансування для підтримки економіки. За прогнозами, цей борг буде зростати через необхідність залучення додаткових коштів для відбудови країни після війни.

За оцінками Мінекономіки України, обсяг тіньової економіки в Україні у 2021 році складав близько 31% від офіційного ВВП. [2] У воєнні роки ці показники могли збільшитися через складність контролю економічної діяльності. Це свідчить про необхідність податкових реформ і боротьби з корупцією для покращення надходжень до бюджету.

Після банківської кризи 2014-2016 років, кількість банків в Україні суттєво скоротилася. За даними НБУ, на початок 2024 року в Україні діяло 65 банківських установ, порівняно зі 180 у 2013 році [3]. ПриватБанк, націоналізований у 2016 році, залишається найбільшим банком в Україні, обслуговуючи понад 20 мільйонів клієнтів[2].

З початку війни у 2022 році, Україна отримала фінансову допомогу від міжнародних організацій та країн на суму понад \$35 мільярдів [2]. Основними донорами є США, ЄС, МВФ, Світовий банк та інші міжнародні партнери. Одним із найбільших пакетів допомоги став кредит від МВФ у розмірі \$15,6 мільярдів [1], який спрямований на підтримку макроекономічної стабільності та реформ.

Україна займає провідні позиції у розвитку FinTech сектору в Європі. За даними Української асоціації FinTech, станом на 2023 рік в країні налічувалося понад 200 FinTech компаній, що активно розвивають послуги електронних платежів, онлайн-банкінгу та цифрових активів. Національний банк України також активно працює над впровадженням цифрової гривні (CBDC), що може стати новим етапом у розвитку фінансової системи.

Ці дані підкреслюють як виклики, так і перспективи для розвитку фінансової системи України, показуючи необхідність ефективних реформ та залучення інвестицій для відновлення економіки. [1]

Станом на 2024 рік, фінансова система України продовжує розвиватися в умовах викликів, пов'язаних із війною, економічними кризами та реформами. Станом на 2024 рік, державний борг України залишається високим — понад \$130 мільярдів [3], що становить близько 78% ВВП. Це включає як внутрішні, так і зовнішні запозичення.

Станом на 2024 рік, Україна є одним із лідерів у розвитку фінансових технологій у Східній Європі. Кількість FinTech компаній перевищує 250, а послуги онлайн-банкінгу стають все популярнішими серед населення.

Банківський сектор продовжує адаптуватися до нових викликів. Станом на 2024 рік в Україні працює 65 банків, з яких 47 – комерційні [3] . ПриватБанк, Ощадбанк та Укрексімбанк залишаються найбільшими державними банками. Водночас, активно зростають онлайн-банки та фінансові технології. За перше півріччя 2024 року банківська система зафіксувала прибуток у розмірі близько 79 мільярдів гривень[2], що свідчить про відновлення фінансової стабільності після кризи.

Відновлення після війни потребує значних інвестицій. За оцінками Світового банку, для повної відбудови України необхідно близько \$411 мільярдів[4]. Уряд України працює над створенням інвестиційних фондів та державно-приватних партнерств для залучення коштів на відновлення інфраструктури та створення нових робочих місць.

Загалом, попри численні виклики, фінансова система України має потенціал для подальшого розвитку та стабілізації за умов ефективного управління, підтримки міжнародних партнерів та проведення структурних реформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічні пріоритети розвитку фінансової системи України в умовах невизначеності: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Київ, 22 лютого 2023 р.) – Київ: Інтерсервіс. – 2023. – 121 с.
2. Minfin.gov.ua [Інтернет-ресурс]: сайт Міністерства фінансів України – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>
3. Index.minfin.com.ua [Інтернет-ресурс]: сайт Міністерства фінансів України – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua>
4. Worldbank.org [Інтернет-ресурс]: сайт Міністерства фінансів України – Режим доступу: <https://www.worldbank.org>

Сизранцев Г.О.,
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Харківській національний університет імені В.Н. Каразіна

АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТА СТРАТЕГІЇ НІВЕЛЮВАННЯ ПРИ ЗБОРІ ЕМПІРИЧНИХ ДАНИХ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Управління державним боргом за умов макроекономічної нестабільності та шоків вимагає використання не тільки різноманітних методів та інструментів, а, насамперед, надійної та актуальної емпіричної бази. Аналіз статистичних даних це один з ключових методів збору емпіричних даних, який дозволяє отримати об'єктивну картину стану макроекономічних показників та державного боргу тощо. Однак збір та обробка статистичних даних пов'язаний з цілою низкою ризиків, що можуть негативно вплинути на якість цих даних та призвести до помилок в управлінських рішеннях, які стосуються управління державним боргом. Головна мета цієї доповіді полягає у аналізі основних ризиків при зборі емпіричних даних для управління державним боргом в умовах нестабільності та розробка стратегій їх нівелювання.

Основними джерелами емпіричних даних для статистичного аналізу державного боргу України є насамперед Міністерство фінансів України [1] та Національний банк України [2]. Однак, з'являються й допоміжні платформи, наприклад платформа Є-data[3], яка є частиною системи «Прозорий бюджет» і спрямована на забезпеченні прозорості публічних фінансів. Крім українських джерел, було розглянуто можливість використання даних від міжнародних організацій, таких як МВФ[4] та Світовий банк[5], для порівняння чи додаткового аналізу.

Ризики при зборі емпіричних даних для статистичного аналізу державного боргу можна класифікувати за кількома категоріями, наведеними у таблиці 1.

Таблиця 1

Ризики при зборі емпіричних даних для статистичного аналізу
державного боргу

Категорія ризику	Опис	Приклади/Дані
Нечіткість внутрішнього боргу	Внутрішні ринки боргу можуть бути непрозорими, що ускладнює точний облік.	Використання центральним банком угод REPO або валютних SWOP, які не включаються до статистики боргу.
Прихований борг	Значний борг державних підприємств та приватних компаній з державними гарантіями не відображається в офіційних звітах.	Зростання боргу через гарантії, які не враховуються в загальних зобов'язаннях.
Неповнота та	В умовах швидких	Значна частина інформації

несвоєчасність даних	економічних змін статистичні дані часто надходять із затримкою, що знижує їх актуальність для прийняття рішень.	про гарантовані борги надходить із затримкою 6–8 місяців, що ускладнює оперативний аналіз боргового навантаження.
Відсутність уніфікованих джерел даних	Дані про державний борг збираються з різних джерел: Міністерство фінансів, Національний банк, місцеві органи влади, міжнародні кредитори.	Відсутність єдиного інтегрованого реєстру ускладнює узгодження інформації та створює ризик дублювання або пропусків.
Невідповідність даних	Розбіжності між даними кредиторів і позичальників знижують якість інформації.	Дані Світового банку та МВФ можуть різнитися через різні методи оцінки.
Валютні та інфляційні коливання	Висока частка зовнішнього боргу (близько 70%) робить показники боргу чутливими до коливань валютних курсів.	Девальвація гривні може штучно збільшувати боргове навантаження у національній валюті, що ускладнює оцінку реального стану.

Джерело: складено автором

Незважаючи на численні переваги, метод аналізу статистичних даних має певні обмеження, які необхідно враховувати при дослідженні державного боргу в умовах макроекономічної нестабільності. Головним обмеженням є те, що статистичні дані відображають минулі події та можуть не враховувати структурні зміни в економіці, які відбуваються в реальному часі. Статистичний аналіз може не враховувати шоки, які характерні для періодів нестабільності. Прогнозні моделі, побудовані на основі таких даних, можуть давати неточні результати. Для нівелювання ризиків при зборі емпіричних даних можна використати наступні заходи:

- впровадження єдиного цифрового реєстру даних щодо державного боргу, що об'єднує дані Мінфіну, НБУ, різних рівнів управління та міжнародних джерел. Це дозволить стандартизувати інформацію, підвищити її якість та оперативність. Для безпечного обміну даних можна впровадити blockchain-технології.
- перехресна перевірка даних із кількох джерел, використання лише офіційних і верифікованих звітів.
- доповнення статистичного аналізу експертними оцінками та методами сценарного планування.
- варто також розглянути можливість використання новітніх методів аналізу даних, таких як машинне навчання, для доповнення традиційного статистичного аналізу.

Метод аналізу статистичних даних залишається найбільш ефективним інструментом дослідження державного боргу, оскільки забезпечує об'єктивну кількісну основу для оцінки ризиків і розробки стратегій управління. Впровадження запропонованих стратегій нівелювання ризиків дозволить підвищити якість емпіричної бази для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління державним боргом в умовах макроекономічної нестабільності, що є

критично важливим для забезпечення фінансової стійкості України у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.mof.gov.ua/>
2. Офіційний сайт НБУ. - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.bank.gov.ua.
3. Є-data — Платформа публічних фінансів України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://edata.gov.ua/>
4. Міжнародний валютний фонд. Ukraine and the IMF [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR>
5. Світовий банк. Ukraine – World Bank Open Data [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://data.worldbank.org/country/UA>.

РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 році спричинило глибоку соціально-економічну кризу, яка призвела до значного скорочення внутрішніх джерел фінансування бюджету, падіння податкових надходжень, а також до різкого зростання потреб у державних видатках, особливо на сферу оборони, охорони здоров'я, енергетичну інфраструктуру та соціальну підтримку населення. В умовах руйнування традиційних економічних зв'язків і зовнішньої торгівлі міжнародна фінансова допомога набула винятково важливого значення для збереження макрофінансової стабільності та продовження виконання державою своїх базових функцій.

Метою дослідження є аналіз основних форм та джерел міжнародної фінансової підтримки, її вплив на ключові параметри державних фінансів України, а також окреслити потенційні виклики, пов'язані із зовнішнім фінансуванням у середньостроковій перспективі.

У 2022–2024 роках Україна отримала безпрецедентні обсяги міжнародної фінансової підтримки. За офіційними даними Міністерства фінансів, лише у 2023 році загальний обсяг зовнішнього фінансування перевищив \$42 млрд, з яких значна частина була надана на безповоротній основі. Серед основних джерел підтримки:

- Сполучені Штати Америки (гранти через USAID, фінансування критичних секторів);
- Європейський Союз (макрофінансова допомога, програми FAC);
- Міжнародний валютний фонд (нова програма EFF на 15,6 млрд дол.);
- Світовий банк, уряди країн Великої сімки, Японія, Канада, Великобританія.

Надані ресурси дозволили не лише підтримати ліквідність бюджету, але й уникнути глибокої девальвації гривні, зберегти соціальну стабільність і забезпечити регулярні виплати пенсій, зарплат бюджетникам, а також витрати на безпеку та оборону. Крім того, міжнародна допомога частково покрила витрати на відновлення пошкодженої інфраструктури та посилила довіру до спроможності держави управляти кризою.

Водночас таке фінансування не позбавлене ризиків. По-перше, навіть за умов високої частки грантової допомоги, боргове навантаження зростає: у 2024 році держборг перевищив 80% ВВП. По-друге, зовнішні кошти часто супроводжуються умовами — наприклад, щодо прозорості бюджетного процесу, антикорупційних заходів або лібералізації економіки, що може

створювати політичні чи соціальні виклики. По-третє, надмірна залежність від іноземного фінансування в довгостроковій перспективі може послабити стимули до внутрішньої мобілізації ресурсів.

Таким чином, міжнародна фінансова допомога стала системоутворюючим елементом у забезпеченні стабільності державних фінансів України в умовах воєнної економіки. Однак для зменшення вразливості та побудови більш стійкої моделі фінансування державних потреб у майбутньому необхідно активізувати зусилля щодо: розширення внутрішньої податкової бази, скорочення тіньової економіки, підвищення ефективності управління державними фінансами, формування довгострокової стратегії управління державним боргом.

Інституційна стійкість, фінансова відповідальність та збереження довіри донорів повинні стати ключовими орієнтирами для фінансової політики України в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство фінансів України. (2024). Звіт про виконання Державного бюджету України за 2023 рік. <https://mof.gov.ua>
2. International Monetary Fund. (2023). Ukraine: Request for an Arrangement under the Extended Fund Facility—Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. IMF Country Report No. 23/127. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/03/22/Ukraine-Request-for-an-Arrangement-under-the-Extended-Fund-Facility-Press-Release-Staff-531845>
3. Світовий банк. (2023). Ukraine Public Expenditures for Administrative Capacity Endurance (PEACE) Project. <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P180318>

Солодовник О.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Економіка та аналітика даних», спеціальність СІ «Економіка»;
науковий керівник: Куценко О.І.,
канд. економ. наук (PhD),
доцент ЗВО кафедри статистики, обліку та аудиту,
Харківський національний університет ім. В. Каразіна

АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД РОЛІ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУТІВ У ПІДТРИМЦІ УКРАЇНИ У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

В умовах глобальної фінансової нестабільності та геополітичних конфліктів надзвичайно зростає роль міжнародних фінансових інститутів як стабілізаторів економічної системи та джерел підтримки для країн, що опинилися у кризовому становищі. Особливо показовим є приклад України, яка після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році отримала безпрецедентну підтримку від Міжнародного валютного фонду (МВФ) та Світового банку.

МВФ ініціював нову чотирирічну програму Extended Fund Facility (EFF) для України обсягом близько 15,6 млрд. доларів США, яка була затверджена у березні 2023 року [1]. Ця програма спрямована на підтримку макроекономічної стабілізації країни та впровадження ключових структурних реформ у період військових дій та повоєнного відновлення. Важливо відзначити, що програма EFF була інтегрована в загальний пакет міжнародної фінансової підтримки обсягом приблизно 122 млрд. доларів США, що підкреслює унікальність та значущість підходу МВФ до української кризи [2].

Світовий банк, зі свого боку, після початку повномасштабної війни мобілізував понад 38 млрд. доларів США для підтримки України через різноманітні механізми [3]. Зокрема, значимою є ініціатива "Проекти для людей" (Projects for People - P4P), яка спрямована на відновлення критичної інфраструктури та забезпечення базових потреб населення в умовах війни. Ключовою особливістю підтримки Світового банку є фокус на відбудові інфраструктури паралельно з гуманітарною допомогою, що становить цілісний підхід до подолання наслідків кризи [4].

Співпраця між МВФ та Світовим банком у випадку України демонструє нову модель координації міжнародних фінансових інституцій. На відміну від традиційних підходів, ці організації застосували комплексний пакет заходів, що включає не лише фінансову підтримку, але й технічну допомогу, аналітичну роботу та мобілізацію додаткових ресурсів від інших донорів [5]. Це свідчить про еволюцію ролі міжнародних фінансових інститутів у сучасній глобальній екосистемі від суто кредиторів до стратегічних партнерів з розвитку.

Однак, незважаючи на масштабну підтримку, існують певні виклики у взаємодії України з МВФ та Світовим банком. Серед них – необхідність

виконання структурних реформ в умовах війни, обмеження, пов'язані з традиційними мандатами цих організацій, та питання сталості фінансування у довгостроковій перспективі [6]. Ці виклики вказують на потребу адаптації діяльності міжнародних фінансових інститутів до нових реалій глобальної нестабільності.

Досвід України демонструє, що ефективність підтримки МВФ та Світового банку залежить від здатності цих організацій оперативно модифікувати свої інструменти та підходи. Зокрема, використання інноваційних фінансових механізмів, таких як Програма управління державними фінансами для надзвичайних ситуацій (PFEM) Світового банку та Інструмент швидкого фінансування (RFI) МВФ, суттєво підвищило результативність допомоги [7].

Таким чином, приклад України ілюструє трансформацію ролі міжнародних фінансових інститутів у нестабільній глобальній екосистемі від пасивних кредиторів до активних учасників процесу кризового реагування та відновлення. Цей досвід формує нову парадигму функціонування МВФ та Світового банку, яка характеризується гнучкістю, комплексністю підходів та посиленою координацією з іншими глобальними акторами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. IMF Ukraine: Selected Country Information // International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR> (дата звернення 2.05.2025)
2. Unpacking Ukraine's New IMF Program // Carnegie Endowment for International Peace. 2023. URL: <https://carnegieendowment.org/research/2023/05/unpacking-ukraines-new-imf-program?lang=en> (дата звернення 2.05.2025)
3. World Bank Group Support to Ukraine // The World Bank. 2024. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/6e7858d016ec6d9787e6491d27a90971-0080012024/original/World-Bank-Group-Support-to-Ukraine-August-2024.pdf> (дата звернення 2.05.2025)
4. The World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War // The World Bank. 2023. URL : <https://www.worldbank.org/en/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war> (дата звернення 29.04.2025)
5. The IMF and the World Bank // International Monetary Fund. 2022. URL: <https://www.imf.org/en/About/Factsheets/Sheets/2022/IMF-World-Bank-New> (дата звернення 29.04.2025)
6. Ukraine: Recent Developments in the Russia-Ukraine War // Congressional Research Service. 2024. URL : <https://www.congress.gov/crs-product/IF12107> (дата звернення 30.04.2025)
7. The World Bank and International Monetary Fund Should Do Less to Achieve More // Center for Strategic and International Studies. URL: <https://www.csis.org/analysis/world-bank-and-international-monetary-fund-should-do-less-achieve-more> (дата звернення 30.04.2025)

*Татарин Н.Б.,**к.е.н. доцент;**Швайко Д. С.,**здобувачка вищої освіти бакалаврського рівня освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ УКРАЇНИ ПІД ТИСКОМ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ І ШЛЯХ ДО МАКРОФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

Гібридна війна, що стала суворим іспитом для України, глибоко проникла в усі сфери її життєдіяльності, не оминувши й фундамент держави – систему публічних фінансів. Цей безпрецедентний конфлікт, поєднуючи мілітарну агресію з економічними, інформаційними та кібернетичними ударами, поставив перед фінансовою системою країни унікальні та надскладні виклики. Руїнування промисловості, втрата територій, внутрішнє переміщення мільйонів громадян – усе це миттєво оголило фіскальний розрив, коли доходи держави стрімко скоротилися, а видатки на оборону, гуманітарну допомогу та підтримку постраждалих зросли до небачених масштабів. Особливо відчутним стало падіння податкових надходжень від прибутків підприємств, що опинилися на окупованих територіях чи зазнали значних руйнувань, а також зниження споживчого попиту, що вдарило по надходженнях від ПДВ та акцизів. Інфляційний тиск став ще одним невід’ємним супутником війни. Порушення логістичних ланцюгів, спричинені бойовими діями та блокадою портів, призвели до дефіциту товарів першої необхідності та зростання цін на імпорт. Емісійне фінансування бюджетного дефіциту, хоч і було необхідним для покриття нагальних витрат, збільшило грошову масу в обігу, підживлюючи інфляційні очікування. Неминуха девальвація національної валюти, спричинена відтоком капіталу та зростанням попиту на іноземну валюту, зробила імпорт ще дорожчим, посилюючи інфляційну спіраль та боляче вдаривши по добробуту населення, особливо найбільш вразливих його верств. На цьому тлі швидко зросло боргове навантаження на країну. Звужені внутрішні можливості фінансування дефіциту змушували уряд вдаватися до запозичень, як внутрішніх (через випуск ОВДП), так і зовнішніх, збільшуючи ризики дефолту та обмежуючи майбутні можливості для розвитку, адже значна частина бюджетних коштів у майбутньому спрямовуватиметься на обслуговування бюджетних коштів у майбутньому буде спрямовуватися на обслуговування цього боргу.^[1]

Падіння валового внутрішнього продукту, руйнація економічного потенціалу, включаючи втрату кваліфікованої робочої сили та виробничих потужностей, та відтік інвестицій лише поглиблювали кризу, підриваючи основу для майбутніх податкових надходжень та ускладнюючи відновлення економіки в довгостроковій перспективі. У цій складній ситуації Україна була змушена вдатися до низки стратегій адаптації. Секвестр бюджету, хоч і болісний, став необхідним кроком для перерозподілу обмежених ресурсів на

найкритичніші потреби, зокрема на оборону та соціальний захист. Проте, скорочення видатків у інших сферах, таких як освіта та охорона здоров'я, може мати негативні наслідки для людського капіталу та майбутнього розвитку. Податкові зміни, такі як запровадження військового збору, підвищення акцизів та перегляд ставок і пільг з оподаткування доходів фізичних осіб та юридичних осіб, мали на меті мобілізувати додаткові кошти, хоча й несли ризики пригнічення економічної активності та зростання тіньового сектору економіки.

Ключову роль у підтримці макрофінансової стабільності відіграли МВФ та Світовий банк. Ці кошти дозволили частково покрити бюджетний дефіцит та підтримати валютні резерви. Монетарна політика Національного банку, спрямована на стримування інфляції шляхом підвищення облікової ставки та запровадження валютних обмежень, а також на фіксацію валютного курсу, стала важливим елементом стабілізаційних зусиль, хоча й мала негативний вплив на доступність кредитів для бізнесу. Не менш важливим було й оперативне управління ліквідністю Міністерством фінансів, що дозволяло уряду своєчасно виконувати свої нагальні зобов'язання та підтримувати функціонування державних інституцій. Проведені трансформації, хоч і дозволили уникнути негайного фінансового колапсу та забезпечити фінансування критичних державних потреб, мали свою ціну та несуть значні ризики для майбутнього. Значно зріс дефіцит бюджету, фінансування якого значною мірою залежить від зовнішньої допомоги та внутрішніх запозичень, що збільшує боргову залежність. Інфляція сягнула високих показників, знижуючи реальні доходи населення та підриваючи довіру до національної валюти. Державний борг наблизився до небезпечної межі, створюючи загрозу для фінансової стабільності в середньостроковій перспективі та вимагаючи розробки ефективної стратегії його управління та реструктуризації. Валютний курс залишався нестабільним, чутливим до новин з фронту та змін в обсягах міжнародної допомоги, що створює додаткову невизначеність для бізнесу та населення. Падіння економіки гальмувало перспективи швидкого відновлення та звужувало базу для майбутніх податкових надходжень. Ефективність застосованих стратегій адаптації є неоднозначною.[2]

Секвестр бюджету та податкові зміни, хоч і забезпечили часткову мобілізацію ресурсів, потенційно стримують економічне зростання та можуть мати негативний соціальний вплив. Міжнародна допомога стала критично важливим фактором виживання, але її обсяги та умови залишаються предметом постійних переговорів та можуть змінюватися. Монетарна політика, спрямована на стабілізацію, має свої обмеження в умовах глибокої економічної кризи та значного бюджетного дефіциту.

Забезпечення довгострокової макрофінансової стабільності України в умовах триваючої війни та післявоєнного відновлення вимагає глибокого розуміння процесів, що відбуваються, та розробки ефективних стратегій, орієнтованих не лише на короткострокове виживання, але й на стале економічне зростання. Подальші наукові дослідження повинні зосередитися на прогнозуванні макрофінансових наслідків гібридних конфліктів з урахуванням

їхньої тривалості та інтенсивності, вивченні впливу інституційних реформ, таких як посилення верховенства права та боротьба з корупцією, на стійкість публічних фінансів та залучення інвестицій. Лише ґрунтуючись на глибокому аналізі та всебічному розумінні викликів, Україна зможе вибудувати стійку та ефективну систему публічних фінансів, здатну забезпечити як нагальні потреби воєнного часу, так і закласти міцний фундамент для майбутнього процвітання та інтеграції в європейську економічну спільноту. Гібридна війна стала не лише військовим, але й економічним іспитом, і від успіху на цьому фінансовому фронті залежить майбутнє України як суверенної та економічно незалежної держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. УКРІНФОРМ: сайт URL: <https://www.ukrinform.ua/>
2. Сайт центру економічної стратегії: сайт URL: <https://ces.org.ua/>

*Тихончук Д.М.,
студентка Бердичівського фахового коледжу
промисловості, економіки та права;
науковий керівник: Сачук Н.В., викладач-методист*

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ ТА МЕХАНІЗМ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Актуальність дослідження Ефективність та інтеграція інфраструктури є ключовими для повноцінного функціонування ринкової економіки. Серед кредитних та фінансових інститутів, таких як банки, фондові біржі, страхові й інвестиційні компанії, а також кредитні спілки, особливе значення мають банки. Саме вони відіграють провідну роль у залученні тимчасово вільних коштів для підприємств, спрямовуючи необхідний грошовий капітал у найбільш прибуткові сектори економіки, що сприяє підвищенню рівня життя населення. Таким чином, загальний стан економіки країни є відображенням діяльності банківських установ.

В умовах економічної глобалізації та періодичних фінансових криз у різних регіонах світу, питання забезпечення стабільного економічного розвитку кожної держави набуває все більшої актуальності. Цей розвиток значною мірою залежить від надійності банківської системи. Фінансова стабільність та стійкий розвиток є не лише поточними цілями банків, але й їхніми стратегічними пріоритетами, що визначають динаміку ринкових перетворень та покращення соціальних стандартів.

Проблема забезпечення та зміцнення фінансової стійкості банків має глибоке коріння, є складною та до кінця не розв'язаною. Для України, з урахуванням специфіки розвитку її банківського сектору, це питання набуло загальнодержавного значення, подібно до розвинених країн з ринковою економікою.

Забезпечення фінансової стабільності банків є основою міцної банківської системи, яка є запорукою успішних економічних реформ та макроекономічного зростання. Рівень розвитку банківської системи, її ресурсний потенціал, надійність та висока платоспроможність визначають доступність фінансових ресурсів для всіх галузей економіки.

Фактори, що впливають на фінансову стійкість компанії, можна розглядати як сили, що діють на її складові, виводячи бізнес-систему зі стабільного стану або повертаючи її до рівноваги. Фінансова стійкість підприємства – це багатогранне поняття, що охоплює довгостроковий стабільний фінансовий стан, за якого забезпечується формування, розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів, гарантується фінансова незалежність, стійкість і кредитоспроможність, а також розвиток діяльності в поточному та майбутньому періодах.

Стійкість фінансової системи України є широкою економічною категорією, яку можна визначити як "здатність протистояти негативним зовнішнім та внутрішнім впливам в умовах динамічного ринку" або як "об'єктивне відображення поточного внутрішнього стану з урахуванням балансу всіх структурних елементів, що свідчить про її здатність виконувати свої функції". Також її можна розглядати як систему.

Загалом, фінансова стійкість банку характеризується збалансованістю грошових потоків, достатнім обсягом коштів для підтримки платоспроможності та ліквідності, а також прибутковою діяльністю.

Вплив фінансових факторів визначається попитом та пропозицією грошей, рівнем інфляції та інфляційними очікуваннями, вартістю та умовами погашення державного боргу, дохідністю фондового ринку, валютним курсом, обсягом грошової емісії та напрямком монетарної політики центрального банку. Важливість політичних факторів полягає у створенні сприятливого середовища для розвитку. Безперечно, досягнення фінансової стійкості банківського сектору неможливе без соціальної стабільності та відповідної соціальної політики уряду.

Ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості сучасного банку відіграють інформаційно-технологічні чинники, такі як програмне забезпечення, наявність інтернет- та мобільного банкінгу, системи захисту даних тощо.

Таблиця 1

Рейтинг стійкості банків за підсумками 3 кварталу 2024

Місце у рейтингу	Назва банку	Оцінка
1.	Райффайзен Банк	4,33
2.	Укрсиббанк	4,28
3.	Креді Агріколь Банк	4,27
4.	Кредобанк	4,1
5.	ОТП Банк	4

Джерело: створено на основі сайту НБУ

При цьому необхідно розробити систему показників, що характеризують діяльність банку; дослідити фактори впливу та причини їхніх змін; виявити та оцінити взаємозв'язок між ними.

Основними об'єктами аналізу фінансової стійкості банку є:

- заходи щодо формування банківського капіталу та його структура;
- якість активів;
- показники прибутковості діяльності банку, що дозволяють оцінити ефективність його роботи;
- показники ліквідності та платоспроможності банку, що характеризують його фінансову стійкість;
- темпи зростання банку;
- різноманітні ризики, що впливають на діяльність банку.

Висновок: Фінансова стабільність банків є основоположною умовою для ефективного функціонування ринкової економіки України. Успішна

діяльність банків залежить від комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів, серед яких значну роль відіграють фінансово-економічні, політичні, правові та технологічні умови. В сучасних умовах особливого значення набуває інформаційно-технологічне забезпечення, високий рівень корпоративного управління, відповідність нормативно-правовій базі та здатність адаптуватися до мінливого середовища. Для досягнення високого рівня фінансової стійкості банківської системи необхідний комплексний підхід до аналізу ризиків, структури капіталу, ліквідності та прибутковості, а також забезпечення соціально-економічної стабільності в країні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7 грудня 2000 року № 2121-III URL: <https://surl.li/rqkvlh>
2. Про особливості здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України у 2025 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2024 року № 149. URL: <https://surl.li/gxlnhm>
3. Галіцина А.А. Фінансова стійкість банків України Суми: СумДУ, 2020. - 57 с.
4. Божко А.В. Фінансова стійкість банківської системи України як запорука її фінансової безпеки Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. – 98 с.
- 5.URL: <https://bank.gov.ua/> - Офіційний сайт НБУ

РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ESG У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

Проблематиці сталого розвитку присвячується велика увага, оскільки це довгостроковий тренд розвитку суспільства. В банківництві впровадження сталих практик вже стало звичайним явищем, що передбачає активну залученість значної частини команди банківської установи до свідомої поведінки, яка б окреслювала чітку траєкторію руху.

Зазвичай поява нового явища чи процесу, в тому числі й концепції сталого розвитку обумовлює виникнення нової типологізації ризиків, так званих ESG-ризиків. Останні пов'язані з будь-яким негативним фінансовим впливом на банківську установу через реалізацією екологічних, соціальних та управлінських факторів. До речі ESG-ризиків впливають на фінансовий результат діяльності (прибутки та збитки), а також ліквідність банку.

Складові ESG свідомої поведінки є трикомпонентними (рис. 1).



Рис. 1. Трикомпонентність ESG свідомої поведінки банківської установи
Джерело: побудовано автором

Важливим у дослідженні ESG-ризиків є розуміння системи управління ними, оскільки вона має враховувати нові горизонти та орієнтири, зокрема можливий вплив таких ризиків не лише на саму організацію, а й на зацікавлені сторони, з одного боку, та зацікавлених сторін вже на банк і стан довкілля внаслідок його діяльності, з іншого. Зважаючи на зазначене, вельми важливим є формування грамотної структуризації системи корпоративного управління в банку. При цьому зрозумілим є те, що ESG-ризиків можуть впливати на діяльність всіх підрозділів та департаментів банківської установи.

Чи можна оцінити та вимірити ESG-ризик? Відповідь на це питання є позитивною, оскільки ESG-ризик втілюється у відомих типах ризиків. Наприклад, несприятливі погодні можуть зумовити кредитні дефолти та зміну ринкової поведінки економічних агентів через знецінення їхніх активів. Тому контроль причинно-наслідкового характеру таких дій вимагає ґрунтовних експертних суджень відносно всього процесу. В розглянутому вище випадку, наприклад починаючи від оцінювання наслідковості кліматичних сценаріїв та закінчуючи моделюванням для бізнесу відповідно до кожного етапу створення вартості.

Схематично оцінка поточної схильності до ESG-ризиків та сукупний вплив ESG-ризиків на ділову репутацію представлено на рисунку 2.

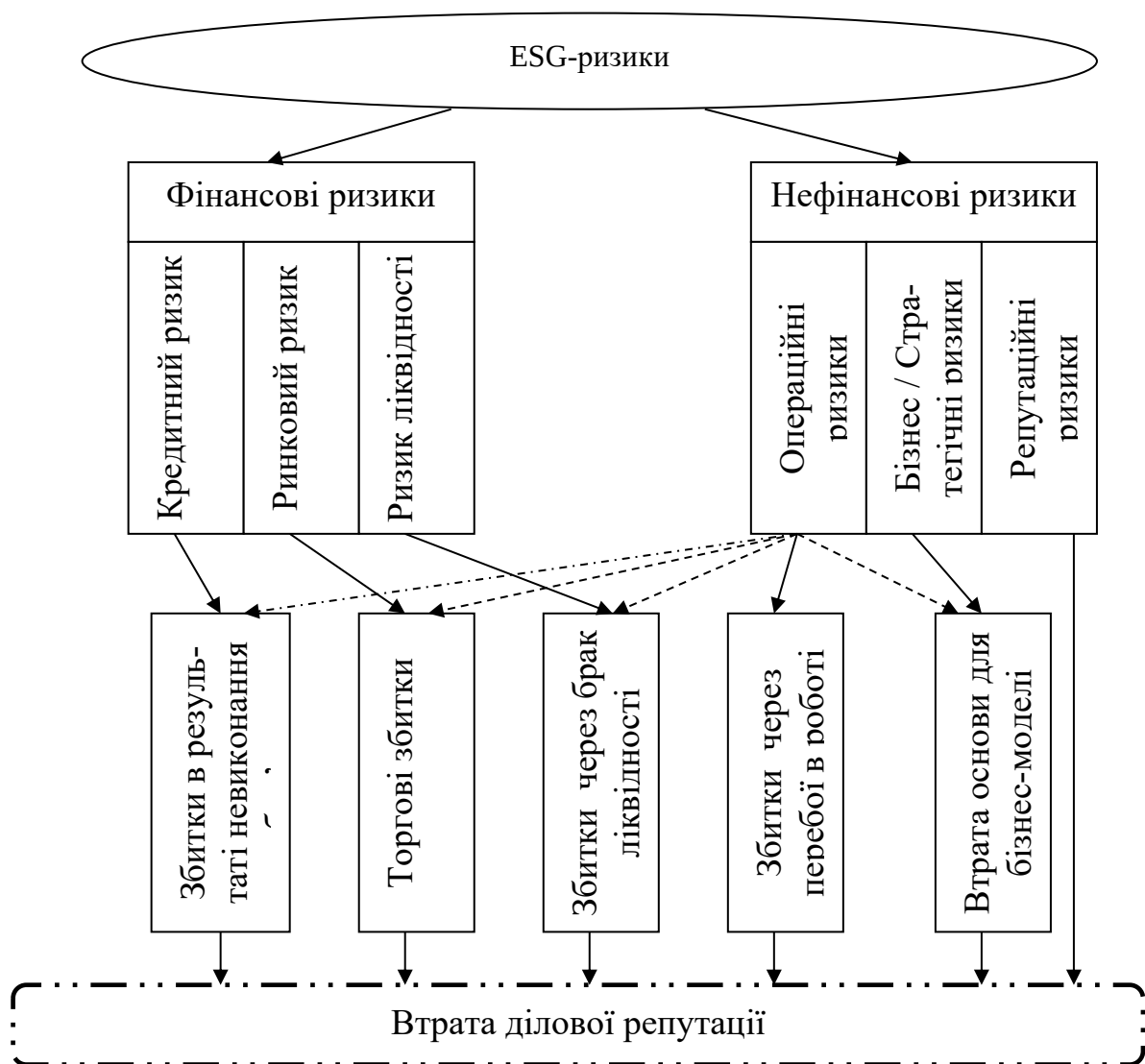


Рис. 2. Сукупний вплив ESG-ризиків на ділову репутацію банківської установи
Джерело: побудовано автором на основі [1;2]

Варто зазначити, що не існує універсального або іншими словами єдино правильного методу оцінки ESG-ризиків. Різна типологізація фінансових

ризиків потребує коригування наявних моделей оцінки ризиків за допомогою перегляду чи трансформування окремих параметрів. Щодо інших типів ризиків, насамперед нефінансового блоку, то перевага в більшості надається методу аналізу сценаріїв. При цьому зрозумілим і виправданим є послідовність у застосуванні підходів, тобто за можливості застосування різних методів з метою оцінювання різних типів ризиків має передбачати однаковий для них набір припущень щодо ESG-ризиків.

В Україні переважна кількість банківських установ демонструє значний прогрес у питаннях усвідомленості інтеграції ESG-критеріїв і принципів у свою діяльність. Проте у 2024 році, навіть порівнюючи з попереднім 2023 роком, ще залишився комплекс викликів у контексті розбудови сталого банкінгу та сталого фінансування. Одним із таких викликів є необхідність адаптування до українських реалій міжнародних ESG-стандартів. Але, в умовах війни забезпечити, наприклад дотримання окремих стандартів та вимог екологічного спрямування, не завжди є можливим з огляду на обмежені ресурси. Проте це формує нові траєкторії, наприклад, для розробки та застосування інновацій у сферах інфраструктури, енергетики та промисловості. Тому звичайно ще є великий потенціал для того, щоб кожна складова ESG ефективно інтегрувалася в операційну діяльність та бізнес-модель банку.

Не можна оминати увагою в даному дослідженні й стратегічну роль Національного банку України у питанні впровадженні ESG у банківському секторі. Регулятор активно підтримує траєкторію руху українських банківських установ до інтеграції ESG-принципів у своїх бізнес-моделях. Варто зазначити також, що регулятор веде активну роботу в частині адаптування української фінансової системи до міжнародних стандартів у сфері сталого фінансування.

Історичний екскурс дозволяє стверджувати, що наприкінці 2021 року Національний банк України представив своє бачення щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. У співпраці з Міжнародною фінансовою корпорацією був розроблений відповідний документ, який містив детальну характеристику завдань та опис нового інструментарію з метою наближення діяльності українських банківських установ до кращих світових практик інтеграції ESG-критеріїв у фінансові послуги. Тобто передбачається активна імплементація ESG факторів у систему корпоративного управління банків; актуалізація на управлінні екологічними та соціальними ризиками та їх поєднанні із загальною системою ризик-менеджменту банківських установ; всезростаюча потреба у розкритті банками інформації про сталий характер їх діяльності; важливість процедури оцінювання та відбору проєктів для фінансування з урахуванням їх значимості для сталого розвитку. Звідси зрозуміло, що банки, відбираючи проєкти для фінансування, зобов'язані оцінювати їх вплив на енергоефективність, екологію та сталість економічної діяльності.

Підсумовуючи, зазначимо, що вітчизняний банківський сектор має достатній потенціал для забезпечення та підтримання сталого розвитку та сприяння відбудові економіки країни. Саме він має позиціонуватися в якості

лідера та обумовити ланцюгову реакцію аналогічного курсу на сталий розвиток в інших галузях економіки. Імплементування стандартів ESG у роботу банківських установ є життєво необхідним для тих установ, які планують в подальшому активно співпрацювати з міжнародними інвесторами та донорами для відбудови України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ESG-ризик в банківській сфері, KPMG International, 2021.
2. Шульга Н., Омеленчук В. ESG-ризик банків. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2024. № 2. С. 101-119. Серія. Економічні науки. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06).

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Стандартами внутрішнього аудиту, що використовують в банках України, є - міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту, прийняті Радою з міжнародних стандартів внутрішнього аудиту (International Internal Audit Standards Board - IIASB) та схвалені Наглядовою радою професійної практики (International Professional Practices framework oversight council - IPPFOC), що визначають загальні принципи (процедури), яких у своїй діяльності має дотримуватися підрозділ внутрішнього аудиту під час виконання своїх функцій [1].

Необхідно зауважити, що стандарти внутрішнього аудиту постійно переглядають і удосконалюють. Таким чином, на сьогодні (з 09 січня 2025 року) діють Глобальні стандарти внутрішнього аудиту (ГСВА) 2024 року [2]. Їх офіційний переклад українською мовою розміщений на сайт Інституту внутрішніх аудиторів України.

За змістом і структурою діючі ГСВА суттєво відрізняються від попередніх стандартів - Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту 2017 року. Розглянемо основні особливості ГСВА.

Глобальні стандарти внутрішнього аудиту поділені на п'ять розділів (доменів), а саме:

- Розділ I: Мета внутрішнього аудиту;
- Розділ II: Етика та професіоналізм;
- Розділ III: Врядкування функції внутрішнього аудиту;
- Розділ IV: Керування функцією внутрішнього аудиту;
- Розділ V: Проведення внутрішнього аудиту.

У свою чергу розділи II–V поділені на 15 принципів, дотримання яких має досягатися через виконання відповідних стандартів. Загальна кількість ГСВА становить 52.

Особливістю побудови стандартів є їх трьохелементність:

- 1) *вимоги* – дають чітку вказівку зі словом «повинен»;
- 2) *рекомендації* з впровадження або настанови, які містять роз'яснення щодо того, як можна досягти вимог стандартів;
- 3) *приклад* *доказів відповідності* - допомагають не лише підтвердити відповідність внутрішнього аудиту конкретному стандарту, а й підготуватися до оцінювання якості системи внутрішнього аудиту у цілому.

Впровадження ГСВА в банківський сектор України є значущим кроком для підвищення ефективності, прозорості та професіоналізму внутрішнього аудиту в банках. Основними перспективами впровадження ГСВА є:

1. Підвищення якості внутрішнього аудиту, зокрема, за рахунок підвищення вимог до документування роботи аудиторів; покращення комунікації з керівництвом і наглядовими органами, що забезпечить більш глибоке розуміння ризиків та ефективніший контроль.

2. Гармонізація вітчизняних вимог до внутрішнього аудиту з міжнародними, що є важливим для інтеграції банківського сектору України у світові фінансові ринки та підвищення довіри інвесторів і партнерів.

3. Підвищення рівня професійних компетенцій аудиторів, зокрема, оновлення навчальних програм, підвищення вимог до кваліфікації внутрішніх аудиторів, що сприятиме розвитку професійних навичок.

4. Підвищення ролі внутрішнього аудиту у системі управління ризиками, що дозволить банкам більш ефективно ідентифікувати, оцінювати та управляти різними видами ризиків.

5. Підтримка цифрової трансформації завдяки тому, що ГСВА враховують сучасні технологічні виклики, зокрема, аудит інформаційних систем, що є критично важливим для банківського сектору в умовах цифровізації.

Зазначимо, що на сьогодні Україні тривають заходи з адаптації національних стандартів до ГСВА, зокрема за підтримки міжнародних програм, таких як EU4PFM. Мета цих заходів – надати допомогу у гармонізації стандартів, оновленні навчальних програм і посиленні контролю якості внутрішнього аудиту [3].

Вважаємо, що впровадження Глобальних стандартів внутрішнього аудиту в банківському секторі України має значний потенціал для підвищення ефективності внутрішнього контролю, однак вимагає системного підходу, ресурсного забезпечення та активної підтримки з боку державних і професійних інституцій.

Враховуючи зазначене вище, вважаємо, що для подальшого впровадження ГСВА у практичну діяльність підрозділів внутрішнього аудиту, в т.ч. і банків, необхідна реалізація наступних передумов:

оновлення діючих Положень про внутрішній аудит окремих банків з урахуванням вимог чинних стандартів внутрішнього аудиту (ГСВА);

розробка і впровадження методологічних рекомендацій щодо застосування ГСВА;

проведення систематичного навчання та підвищення кваліфікації внутрішніх аудиторів;

належне ресурсне забезпечення впровадження нових процедур та технологій аудиту;

інтеграція стандартів у повсякденну практику підрозділів внутрішнього аудиту банків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України : Постанова Нац. банку України від 10.05.2016 р. № 311. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311500-16#Text>
2. Глобальні стандарти внутрішнього аудиту 2024. International Internal Audit Standards Board. URL: <https://theiia.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/global-internal-audit-standards-ukrainian.pdf>
3. Bridging the Gap: Ukraine's Push for Global Internal Audit Standards with EU4PFM. URL: <https://eu4pfm.com.ua/news/bridging-the-gap-ukraines-push-for-global-internal-audit-standards-with-eu4pfm/>

*Циганок Ю. С.,
здобувачка вищої освіти
ННІ менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця;
науковий керівник: к.е.н., доцент Курган Н.В.*

ВПЛИВ КОМП'ЮТЕРНИХ ОБЛІКОВИХ СИСТЕМ НА ЕКОЛОГІЧНУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

В епоху стрімкого технологічного прогресу цифрова трансформація стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою життя сучасного бізнесу. При цьому зростає суспільний запит на екологічну відповідальність підприємств, що зумовлено загостренням глобальних екологічних проблем та підвищенням свідомості споживачів. На перетині двох цих глобальних трендів формується новий вимір корпоративної відповідальності, де цифрові технології виступають як інструмент досягнення екологічних цілей бізнесу.

Вплив комп'ютерних облікових систем на екологічну стійкість підприємств проявляється через кілька ключових аспектів [1]:

зниження споживання ресурсів. Впровадження комп'ютерних систем бухгалтерського обліку дозволяє значно скоротити використання паперу за рахунок електронного документообігу, а також оптимізувати процеси обліку матеріальних ресурсів, що зменшує їх надмірне споживання;

підвищення енергоефективності. Автоматизовані системи дають змогу контролювати та аналізувати енергоспоживання підприємства в реальному часі, що сприяє впровадженню заходів з енергозбереження та зниженню викидів парникових газів;

оптимізація управлінських рішень. Завдяки оперативному доступу до достовірної інформації в режимі реального часу, керівництво може приймати більш ефективні рішення щодо раціонального використання ресурсів і впровадження екологічно безпечних технологій;

зменшення трудомісткості та підвищення продуктивності. Автоматизація обліку зменшує дублювання операцій і трудовитрати, що сприяє більш ефективному використанню робочого часу і ресурсів підприємства.

Цифрова трансформація розширює можливості екологічної відповідальності бізнесу через впровадження інноваційних технологій, таких як: штучний інтелект, інтернет речей (IoT, Internet of Things), хмарні обчислення, Big Data, блокчейн та робототехніка [2-5].

AI та ML дозволяють обліковим системам аналізувати великі масиви фінансових даних, виявляти аномалії в транзакціях, прогнозувати грошові потоки та автоматизувати рутинні бухгалтерські операції. Це підвищує точність фінансової звітності, зменшує ймовірність помилок та забезпечує кращий контроль витрат.

IoT-пристрої інтегруються з обліковими системами для автоматичного збору даних про активи, запаси та виробничі процеси в реальному часі. Це

забезпечує миттєвий облік матеріальних ресурсів, підвищує точність інвентаризації та оптимізує управління ланцюгами поставок.

Хмарні обчислення (Cloud Computing) забезпечують доступ до фінансової інформації з будь-якої точки світу, спрощують співпрацю між відділами та зменшують витрати на IT-інфраструктуру. Масштабованість хмарних рішень дозволяє обліковим системам адаптуватися до зростання бізнесу без значних додаткових інвестицій.

Аналітика великих даних (Big Data) допомагає обліковим системам інтегрувати структуровані та неструктуровані дані з різних джерел для глибшого фінансового аналізу. Це підвищує якість фінансового прогнозування, допомагає виявляти приховані закономірності в бізнес-операціях та оптимізувати податкове планування.

Блокчейн-технології забезпечують незмінність та прозорість облікових записів, підвищують безпеку фінансових транзакцій та спрощують аудит. У комп'ютерних облікових системах блокчейн може використовуватися для створення захищених цифрових реєстрів активів та зобов'язань, автоматизації розрахунків з контрагентами через смарт-контракти;

RPA (роботизована автоматизація процесів) в облікових системах автоматизує повторювані задачі, такі як введення даних, звірка рахунків, обробка рахунків-фактур та створення стандартних звітів. Це значно скорочує трудомісткість облікових процесів, мінімізує людські помилки та вивільняє час бухгалтерів для аналітичної роботи вищого рівня.

Отже, впровадження комп'ютерних облікових систем відіграє вирішальну роль у забезпеченні екологічної стійкості підприємств через комплексну оптимізацію ресурсокористування та підтримку екологічно відповідальних управлінських рішень. Аналіз показує, що цифрова трансформація облікових процесів сприяє сталому розвитку бізнесу за рахунок зниження споживання матеріальних ресурсів, підвищення енергоефективності, оптимізації управлінських рішень та загального підвищення продуктивності.

Сучасні технологічні інновації, такі як блокчейн-технології, штучний інтелект, Інтернет речей, аналітика великих даних, хмарні обчислення та роботизована автоматизація процесів, суттєво розширюють функціональні можливості облікових систем, трансформуючи їх із простих інструментів реєстрації операцій на потужні аналітичні платформи, що допомагають контролювати екологічний вплив бізнес-процесів та сприяють раціональному використанню ресурсів.

Підприємства, які розгортають комп'ютерні облікові системи, отримують не лише економічні переваги у вигляді оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності, але й демонструють вищі показники екологічної відповідальності, що стає все важливішим фактором конкурентоспроможності в умовах зростання екологічної свідомості споживачів та посилення державного регулювання у сфері охорони навколишнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євдокимов В. В., Довгаль Ю. Д. Ефективність впровадження комп'ютерної системи бухгалтерського обліку у корпораціях. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 1(16), 2015, с. 76–87. [https://doi.org/10.26642/pbo-2010-1\(16\)-76-87](https://doi.org/10.26642/pbo-2010-1(16)-76-87) (дата звернення: 04.05.2025).
2. McKinsey & Company, (2021), "Digital transformation: Improving the odds of success", available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformationimproving-the-odds-of-success> (Accessed 20 July 2024).
3. McKinsey & Company, (2022), "Digital strategy in the postpandemic era", available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-strategy-in-the-postpandemicera> (Accessed 20 July 2024).
4. OECD, (2013), "The Digital Economy", OECD, Paris, available at: <https://www.oecd.org/daf/competition/The-Digital-Economy-2012.pdf> (Accessed 20 July 2024).
5. Черничко Т. В., Проскура В. Ф., Алмаші В. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.66 (дата звернення: 04.05.2025).

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

Погляди наукової спільноти на сутність, принципи та механізми цифровізації в банківській сфері представляють сьогодні дві діаметрально протилежні точки зору. Одна група вчених вбачає у цифрових перетвореннях нові виклики для регуляторних органів, а відтак – загрозу для фінансової безпеки держави. Інші економісти не поділяють такого песимістичного мислення та схильні розглядати цифровізацію як джерело нових можливостей не лише для банківських установ, а й для вдосконалення нагляду за ними. Втім, принципова перевага тих чи інших поглядів визначається не лише теоретичними викладками, а й емпіричними доказами. Відтак пошук об'єктивних свідощів дійсної ролі цифровізації банківської діяльності в забезпеченні фінансової безпеки держави є актуальним завданням.

Активізація уваги наукової спільноти до питання цифрової трансформації в фінансовій сфері припала на період пандемії коронавірусу (2020 – 2021 рр.), що пояснюється можливостями віддаленого та безконтактного надання рутинних фінансових послуг. Завершуючи своє дослідження впливу цифровізації на фінансову та макроекономічну стабільність у розпал першої хвилі захворювань, професор Ханс Генберг зазначав, що в умовах соціального дистанціювання потужні конкуренти переваги отримали віртуальні бізнес-моделі, які передбачають широке охоплення інтернет-аудиторії. Це, однак, генерує ризики монопольного ціноутворення, кіберзлочинності та банкрутства системних установ (too-big-to-fail), що мають бути серед пріоритетів регуляторних органів [1].

Н. Ситник та І. Половчак дійшли до висновку, що політика НБУ щодо цифрової трансформації банків в умовах війни є достатньо дієвою та виваженою, а поліпшення безпекової ситуації та стабільності системи потребує стратегічних інвестицій в інноваційний розвиток [2]. Альтернативна точка зору передбачає розгляд цифровізації в контексті підвищення ефективності банківської операційної діяльності. Зокрема, дослідження О. Ключки та Д. Глінського визначило ряд проявів цифрової трансформації, що сприяють конкурентоспроможності та адаптивності банківських установ: підвищення швидкості та зручності для клієнтів, зниження операційних витрат, посилення безпеки операцій, розвиток фінансових технологій, кращий аналіз даних [3].

Серед основних чинників, що ускладнюють емпіричні дослідження цифровізації та інноваційного розвитку, варто в першу чергу назвати низький інформаційний потенціал і назагал дискусійність використовуваних індикаторів стану та рівня цифрових перетворень у банківській сфері. Деякі автори

пропонують власні системи показників [2, с. 73], однак їхня утилітарність залежить від доступності та частотності даних. Враховуючи наявну статистику та попередньо проведений кореляційний аналіз, в якості індикаторів банківської цифровізації було відібрано такі показники:

- частка безконтактних платіжних терміналів (X1);
- частка безготівкових операцій з електронними платіжними засобами (далі – ЕПЗ) за сумою (X2) та кількістю (X3);
- середня сума 1 безготівкової операції з ЕПЗ, грн (X4);
- частка токенизованих ЕПЗ, за якими протягом звітного періоду була здійснена хоча б 1 транзакція (X5).

В якості індикаторів ефективності діяльності банківської системи було розраховано такі показники:

- чистий комісійний дохід, млн грн (Y1);
- чистий операційний дохід, млн грн (Y2);
- рентабельність активів (Y3).

Вихідні дані для розрахунку вказаних індикаторів доступні за період січень 2020 – лютий 2025 рр. з місячною частотою [4]. Оскільки для індикаторів X1 – X5 дані за лютий – квітень 2022 року не збирались, це визначило розподіл масиву на 2 вибірки: січень 2020 – січень 2022 рр. (25 спостережень) та травень 2022 – лютий 2025 рр. (34 спостереження), що дозволило отримати окремі результати для довоєнного та воєнного періодів з подальшим порівняльним аналізом.

Грунтуючись на попередньо проведеному кореляційному аналізі, було визначено пари показників для передвоєнної та воєнної вибірки. Для кожної пари показників було розраховано F-статистику та ймовірність нульової гіпотези тесту Грейнджера, попарне порівняння яких дозволяє зробити висновки про значущість та спрямованість впливу (табл. 1).

Таблиця 1

Результати тесту на причинність за Грейнджером

№	Нульова гіпотеза	F-статистика	Імовірність	Вибірка
1.	X2 не є причиною для Y1	1,6501	0,2198	2020m01 – 2022m01
	Y1 не є причиною для X2	12,6026	0,0004	
2.	X3 не є причиною для Y1	3,2866	0,0607	
	Y1 не є причиною для X3	19,2684	0,0000	
3.	X5 не є причиною для Y1	5,4467	0,0141	
	Y1 не є причиною для X5	0,2876	0,7534	2022m05 – 2025m02
4.	X1 не є причиною для Y2	5,4970	0,0137	
	Y2 не є причиною для X1	2,1726	0,1428	
5.	X4 не є причиною для Y3	1,4679	0,2482	
	Y3 не є причиною для X4	5,0563	0,0136	

Джерело: розраховано автором за даними [4]

Реалізація тесту на причинність за Грейнджером у табл. 1 дозволила встановити напрямок причинно-наслідкових зв'язків. У передвоєнні часи

зростання частки активних токенизованих ЕПЗ (X5) сприяла зростанню чистого комісійного доходу (Y1), натомість зростання суми безготівкових операцій з ЕПЗ (X2) було не причиною, а наслідком підвищення дохідності комісійних послуг банків. Разом із тим, збільшення чистого операційного доходу (Y2) відбувалося, в тому числі, за рахунок поширення безконтактних платіжних терміналів (X1).

Натомість тестування єдиної пари індикаторів на проміжку травень 2022 – лютий 2025 рр. засвідчило наявність аномального впливу рентабельності активів (Y3) на середню суму 1 безготівкової операції з ЕПЗ (X4): підвищення ROA призводить до скорочення питомого обсягу безготівкової транзакції. Отриманий результат можна пояснити надзвичайними регуляторними заходами НБУ щодо посилення вимог фінансового моніторингу та обмеження дозволеного обсягу платежів на місяць та розміру одиначної транзакції без надання додаткових відомостей з боку платника. До того ж, зростання прибутковості українських банків з 2022 року (а відтак – і рентабельності активів) відбувалося, головним чином, за рахунок процентних доходів від вкладень в ОВДП і депозитні сертифікати НБУ (на фоні зростання ключової ставки).

Таким чином, дослідження дозволило емпірично обґрунтувати роль цифровізації банківської діяльності в Україні як важливого чинника забезпечення фінансової безпеки. До початку повномасштабного вторгнення у 2022 році цифрові перетворення позитивно впливали на ефективність та прибутковість банківської системи. Проте у воєнний період вплив цифровізації суттєво послаб внаслідок змін у фінансовій поведінці клієнтів і надзвичайних заходів НБУ, спрямованих на адаптацію до умов воєнного часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Genberg, H. (2020). Digital Transformation: Some Implications for Financial and Macroeconomic Stability. *ADB Working Paper*, 1139. URL: <https://www.adb.org/publications/digital-transformation-someimplications-financial-macroeconomic-stability>.
2. Ситник, Н., Половчак, І. Цифровізація та кібербезпека у забезпеченні фінансової безпеки банків в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 4 (89). С. 70-81. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.
3. Ключка, О.В., Глінський, Д.Г. Вплив цифровізації на ефективність банківської діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 3 (273). С. 128-134. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-273-128-134>.
4. Національний банк України. Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>.

Шпомер Т.О.,

*к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»*

Шпомер А.М.,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет «Чернігівська політехніка»*

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ У ПРОЦЕСІ ІНВЕСТУВАННЯ НЕБАНКІВСЬКИМИ ФІНАНСОВИМИ УСТАНОВАМИ

У сучасних умовах глобалізації та фінансової нестабільності зростає роль небанківських фінансових установ (НФУ) як активних учасників інвестиційного процесу. Вони виступають посередниками у перерозподілі фінансових ресурсів, сприяючи фінансуванню реального сектору економіки, розвитку інновацій та підтримці малого й середнього бізнесу. Проте активізація інвестиційної діяльності НФУ супроводжується зростанням фінансових ризиків, які можуть негативно впливати як на результати діяльності самих установ, так і на фінансову стабільність країни загалом.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективної системи управління фінансовими ризиками в умовах динамічного розвитку фінансового середовища, модернізації нормативно-правового регулювання, активної цифровізації фінансових послуг і зростання новітніх загроз, зокрема кіберризиків, правової невизначеності та проблем із ліквідністю окремих інвестиційних інструментів.

Незважаючи на зростаючу роль НФУ в економіці України, система управління ризиками у сфері їх інвестиційної діяльності перебуває на стадії становлення. Актуальними залишаються проблеми фрагментарності регулювання, обмежене використання сучасних ризик-орієнтованих інструментів, відсутність уніфікованих стандартів оцінювання ризиків. До того ж низький рівень фінансової культури, недостатня ресурсна база для організації внутрішнього контролю та нерегулярний зовнішній нагляд посилюють вразливість НФУ до ризикових впливів, знижують рівень довіри з боку інвесторів та обмежують їхню інвестиційну активність.

Фінансові ризики – це ймовірність виникнення фінансових втрат або недоотримання очікуваного прибутку внаслідок дії внутрішніх чи зовнішніх чинників. У контексті інвестиційної діяльності НФУ, фінансові ризики можуть проявлятися як недоотримання доходів, знецінення активів, втрата ліквідності, зростання вартості залученого капіталу тощо.

Фінансовий ризик є невід’ємною складовою діяльності НФУ, особливо в умовах інвестування в різноманітні активи. Виникнення фінансового ризику може бути обумовлене низкою факторів і розглядатися під різними кутами зору. Зокрема, один із традиційних підходів трактує фінансовий ризик як додатковий ризик, який

виникає внаслідок залучення установами позичкових ресурсів для фінансування своєї діяльності. У випадках, коли через зміну економічного середовища НФУ не можуть своєчасно обслуговувати свої фінансові зобов'язання, ризик трансформується у ризик неплатоспроможності. Однак джерела фінансового ризику для НФУ не обмежуються лише борговими зобов'язаннями. Насамперед, під час здійснення операцій із валютними цінностями постає валютний ризик, коли відбувається знецінення національної валюти відносно іноземних валют, що впливає на вартість активів та обсяг майбутніх виплат. При здійсненні платежів і розрахунків актуалізується трансакційний ризик, пов'язаний із можливими затримками або збоями в проведенні фінансових операцій [2].

У процесі інвестиційної діяльності НФУ також стикаються з:

- ризиком рефінансування – коли емітенти змінюють умови залучення капіталу, наприклад, достроково відкликають облігаційні випуски, пропонуючи менш вигідні умови для інвесторів;
- інвестиційним ризиком, що виникає у випадках зниження дохідності інвестицій або втрат вкладених коштів;
- ризиком ліквідності – коли установа не має змоги оперативно реалізувати активи без суттєвих фінансових втрат [2].

Особливого значення у формуванні та реалізації механізмів управління ризиками для НФУ набуває діяльність державних органів. Державне регулювання може виступати як чинником зменшення системних ризиків через запровадження захисних норм і процедур, так і фактором загострення фінансової нестабільності у випадку неефективного управління.

Урядові структури, подібно до керівництва фінансових установ, активно застосовують фінансові інструменти для реалізації стратегій управління ризиками: впливають на стабільність національної валюти, регулюють грошову масу, впроваджують механізми страхування ризиків або стимулювання окремих сегментів ринку.

Для НФУ фінансовий ризик є багатогранним явищем, що охоплює як внутрішні (слабка структура управління, відсутність компетентного персоналу тощо), так і зовнішні чинники (регуляторні зміни, макроекономічна нестабільність, міжнародні санкції тощо), а його ефективне управління потребує системного підходу із залученням сучасних методів оцінки та мінімізації впливу ризиків на інвестиційну діяльність [1].

Управління ризиками передбачає систематичний процес ідентифікації, аналізу, оцінювання, контролю та мінімізації їх впливу [1]. Особливістю НФУ є обмежена ресурсна база для створення повноцінної ризик-орієнтованої системи управління, а також відсутність чітко встановлених нормативних вимог, аналогічних тим, що діють для банківського сектору. Це актуалізує розробку адаптивних механізмів управління ризиками, які враховують специфіку таких установ.

Основні напрями вдосконалення механізмів управління ризиками у процесі інвестування НФУ передбачають:

1. Впровадження комплексного ризик-менеджменту. Необхідне створення інтегрованої системи виявлення, оцінки, моніторингу та контролю ризиків на всіх етапах інвестиційної діяльності. Це передбачає запровадження внутрішніх політик управління ризиками, формування ризик-апетиту, розробку моделей сценарного аналізу та стрес-тестування.

2. Диверсифікація інвестиційних портфелів. Широка диверсифікація за видами фінансових інструментів, галузями економіки, регіонами та валютами зменшує ризик концентрації активів та потенційних збитків.

3. Використання інструментів хеджування. Активне застосування похідних фінансових інструментів (форвардів, ф'ючерсів, опціонів, свопів) дає змогу захистити інвестиційний портфель від ринкових ризиків – валютних, процентних, кредитних.

4. Підвищення вимог до корпоративного управління. Ефективне корпоративне управління сприяє прозорості процесів прийняття інвестиційних рішень, забезпечує контроль за ризик-менеджментом на рівні правління та наглядових органів НФУ.

5. Використання інформаційно-аналітичних систем. В умовах цифровізації важливо впроваджувати сучасні ІТ-рішення для збору, обробки та аналізу інформації про ризики в реальному часі, що підвищує оперативність і точність управлінських рішень.

6. Підвищення фінансової культури та кваліфікації персоналу. Постійне професійне навчання співробітників у сфері управління ризиками дозволяє НФУ краще розуміти сучасні виклики й оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища.

7. Гармонізація нормативно-правової бази. Актуальним є адаптація українського регулювання до найкращих міжнародних стандартів управління ризиками. Впровадження єдиних підходів до ідентифікації, оцінки та контролю ризиків сприятиме зміцненню фінансової стійкості НФУ, підвищенню прозорості їхньої діяльності та довіри з боку інвесторів. Окрім того, гармонізація стандартів сприятиме інтеграції України у світову фінансову систему, створенню сприятливих умов для залучення інвестицій і розвитку внутрішнього ринку капіталу.

Особливу увагу необхідно приділяти питанням запровадження ризик-орієнтованого підходу в наглядових практиках, удосконаленню механізмів внутрішнього контролю, вимог до капіталу та ліквідності НФУ, а також створенню сприятливого середовища для впровадження інновацій у сфері фінансового посередництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравченко А. С. Управління фінансовими ризиками [Електронний ресурс] / А.С. Кравченко // Вісник ЖНАЕУ. – 2017. - № 2 (61), т. 1. – С. 91-94. – Режим доступу: <https://surl.li/opyhpi>

2. Шклярук С. Г. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. / С. Г. Шклярук. – Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. – 494 с.

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ

Сучасна глобальна економіка стикається з низкою викликів, які дестабілізують фінансові системи. Зокрема, геополітична напруга через повномасштабне вторгнення росії спричинило ескалацію конфліктів, порушивши ланцюги постачання та спровокувавши енергетичну кризу. За даними Всесвітнього економічного форуму 2024, ці події призвели до фрагментації світового фінансового ринку, зниження кредитних рейтингів країн та зростання обережності інвесторів [1].

Крім того пандемія COVID-19 викликала глибоку рецесію у 2020-2022 рр., що супроводжувалась падінням фондових ринків на 20-30% та глобальним дефіцитом мікросхем і ланцюгів постачання [2].

Згідно з дослідженнями Національного інституту стратегічних досліджень, кризи вимагають трансформації фінансових інструментів з акцентом на впровадження інноваційних технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект і мобільні платежі. Ці технології сприятимуть скороченню операційних ризиків, підвищенню прозорості транзакцій і забезпеченню фінансової інклюзії, що є ключовими напрямками для підтримки фінансової стабільності в умовах кризових викликів [3]. Такий підхід дозволяє адаптувати фінансові системи до сучасних викликів, забезпечуючи їх стійкість та ефективність у нестабільних економічних умовах. Наприклад, під час пандемії блокчейн-технології забезпечили прозоре розподілення міжнародної допомоги, а криптовалюти стали альтернативою традиційним платіжним системам в умовах обмежень. А з початку війни, завдяки криптовалюті український уряд зібрав понад 200 млн дол. США на військові та гуманітарні потреби [4].

Слід зазначити, що Україна посідає 6 місце у світі за рівнем сприйняття криптоактивів і 2-ге в Східній Європі, з обсягом криптовалютних транзакцій понад 100 млрд дол.США [5]. Крім того, в Україні з понад 24 тис криптовалют, зареєстрованих з 2014 року, понад 14 тис вже припинили своє існування, що свідчить про високий рівень конкуренції на ринку.

Під час війни криптовалюти стали популярним засобом захисту заощаджень від інфляції через їхню обмежену емісію та децентралізацію в Україні. Наприклад, біткоїн має максимальний ліміт у 21 мільйон монет, що робить його схожим на “цифрове золото”.

Проте, висока волатильність криптовалют зумовлює ризики, але в умовах високої інфляції (яка в 2024-2025 роках коливалась на рівні близько 8,7-9,7% і очікується зниження до 5% у 2026 році) інвестори використовують криптовалюти для диверсифікації портфеля і зменшення залежності від гривні

[6]. Криптовалюти також використовуються для міжнародних транзакцій, особливо в умовах обмежень валютного ринку, що дозволяє швидко і безпечно переводити кошти за кордон. Близько 13,5% населення України, або приблизно 3,78 млн осіб, володіють криптовалютами [7].

Мобільний банкінг став критично важливим інструментом для підтримки платоспроможності населення в кризових умовах, забезпечуючи доступ до фінансових послуг навіть у зонах з обмеженим фізичним доступом до банків. Завдяки мобільним додаткам українці можуть отримувати зарплати, пенсії, соціальні виплати, здійснювати платежі та перекази без необхідності відвідувати відділення банків, що особливо актуально під час війни. Мобільні банківські додатки обслуговують 96% активних платіжних карток українців, що свідчить про масове використання мобільного банкінгу. Найпопулярніший мобільний додаток - monobank, який отримав 17 балів за функціоналом із 20 можливих. Крім того, підвищення облікової ставки НБУ до 15,5% сприяло зростанню ставок за гривневими депозитами, що підтримує заощадження населення, а мобільний банкінг забезпечує зручний доступ до цих послуг.

Краудфандинг став важливим механізмом залучення фінансування для малого бізнесу та гуманітарних ініціатив в Україні, особливо в умовах обмеженого доступу до традиційних кредитів і державної підтримки. Платформи краудфандингу дозволяють збирати кошти від широкого кола донорів як всередині країни, так і за кордоном, що допомагає підтримувати підприємців та організації, які працюють над відновленням інфраструктури та наданням допомоги постраждалим. Обсяги таких зборів зросли в кілька разів з початку війни, що свідчить про їхню ефективність як інструменту мобілізації ресурсів у кризових умовах. Найактивнішими краудфандинговими платформами в Україні є Українська біржа благодійності, яка є лідером за обсягом зібраних коштів - понад 3,58 млн дол. США за 1631 кампанію, з більш ніж 514 тис. донорів, середня сума збору на кампанію - близько 2195 дол.США, середня пожертва - 6,96 дол.США, Спільнокошт - збрала 367,5 тис. дол.США за 156 кампаній, з 21,4 тис. донорів, середня пожертва - 17,14 дол. США, На-Старті, Соціальна Країна, GoFundEd, RazomGo, StartEra та Ulule.

Таким чином, в умовах війни та економічної нестабільності в Україні криптовалюти, мобільний банкінг та краудфандингові платформи стали ключовими інструментами для захисту активів, підтримки платоспроможності населення і фінансування важливих проєктів, що сприяє адаптації економіки до викликів і поступовому відновленню.

Проте, проблеми, пов'язані з регулюванням та впровадженням інновацій у фінансовій сфері, створюють серйозні виклики для розвитку ринку криптоактивів та цифрових технологій, що потребує комплексних рішень і стратегій. Основними проблемами є :

1. Регуляторні виклики. Відсутність уніфікованих міжнародних стандартів для регулювання криптоактивів створює правову невизначеність і ускладнює розвиток інновацій у фінансовій сфері. Різні країни мають власні підходи до

регулювання, що ускладнює транснаціональну співпрацю і підвищує ризики для учасників ринку.

2. Низький рівень фінансової грамотності. Підвищення рівня фінансової грамотності серед населення та бізнесу сприяє кращому розумінню інноваційних фінансових продуктів і технологій, що підвищує довіру і безпеку їх використання.

3. Складність та ризик впровадження фінтех-технологій. Національний банк України вже запустив регуляторну платформу («пісочницю») для тестування інноваційних фінансових продуктів, послуг і технологій у контрольованому середовищі. Такі «пісочниці» дозволяють фінтех-компаніям експериментувати без ризику порушення законодавства, отримувати зворотний зв'язок від регулятора і швидше виходити на ринок. Це сприяє розвитку нових бізнес-моделей, підвищенню інвестиційної привабливості та створенню більш прозорої фінансової екосистеми. Аналогічні платформи успішно працюють у Великій Британії, США, Сінгапурі та Гонконгу, де навіть тестують застосування штучного інтелекту у банківському секторі. Регуляторні пісочниці допомагають розробляти збалансовані правила, що враховують інновації і захищають споживачів.

Таким чином, інноваційні фінансові інструменти, зокрема FinTech-технології, виступають потужним драйвером фінансової стабільності в умовах криз, забезпечуючи швидке прогнозування ризиків, підвищення прозорості та ефективне управління фінансовими потоками. Водночас для повноцінного розвитку і впровадження таких інновацій необхідна синергія між технологічним прогресом, регуляторним середовищем та інституційною підтримкою, що дозволить створити збалансовану систему, здатну адаптуватися до викликів сучасності та сприяти стійкості фінансового сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Перспективи світової економіки в 2023–2024 роках [Електронний ресурс] / Національний інститут стратегічних досліджень. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/perspektyvy-svitovoyi-ekonomiky-v-2023-2024-rokakh> (дата звернення: 04.05.2025).
2. Вплив пандемії COVID-19 на економіку [Електронний ресурс] // Вікіпедія: вільна енциклопедія. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Вплив_пандемії_COVID-19_на_економіку (дата звернення: 04.05.2025).
3. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах // Економіка і управління. – 2021. – № 10. – С. 96–106. – DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.96. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf (дата звернення: 05.05.2025).
4. Україна посіла п'яте місце у глобальному індексі впровадження криптовалюти [Електронний ресурс] // Foreign Ukraine. – 20.01.2024. –

- Режим доступу: <https://foreignukraines.com/2024/01/20/ukraine-took-fifth-place-in-the-global-cryptocurrency-adoption-index/> (дата звернення: 5.05.2025).
5. Україна посіла шосте місце у світі за рівнем прийняття криптоактивів: деталі дослідження Chainalysis [Електронний ресурс] // Visit Ukraine Today. – 20.01.2024. – Режим доступу: <https://visitukraine.today/uk/blog/4743/ukraine-is-the-sixth-country-in-the-world-in-terms-of-crypto-assets-adoption-details-of-chainalysis-research> (дата звернення: 04.05.2025).
 6. Як криптовалюти трансформують фінансовий ландшафт у 2024 році [Електронний ресурс] // ІО.уа. – 2024. – Режим доступу: <https://io.ua/yak-kryptovalyuty-zminyuyut-finansoviy-landshaft/> (дата звернення: 04.05.2025).
 7. Скільки українців володіють криптоактивами: більше, ніж облігаціями чи акціями [Електронний ресурс] // Visit Ukraine Today. – 2024. – Режим доступу: <https://visitukraine.today/uk/blog/4090/more-than-bonds-or-shares-how-many-ukrainians-own-crypto-assets> (дата звернення: 04.05.2025).

*Шуста А.О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Мірошник О.Ю.,
к.е.н, доцент,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна*

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПРОЦЕСІ ОТРИМАННЯ АУДИТОРСЬКИХ ДОКАЗІВ: РИЗИКИ ТА ПЕРЕВАГИ

У зв'язку з глобальною діджиталізацією у різних сферах діяльності набуває поширення цифрова трансформація. Все більше підприємств переходять на електронний документообіг, використання хмарних сервісів для зберігання великого об'єму інформації, а також використання інші електронних рішень для бізнесу, зокрема системи для управління та ведення бухгалтерського обліку. Особливо стрімкого розвитку цифровізація бізнесу набула у часи пандемії, коли з'явилася потреба в обміні даними при віддаленій роботі, а повномасштабна війна закріпила дану тенденцію, адже велика кількість працівників вимушено переїхали до інших міст та країн.

За даними одного з найбільших українських сервісів для електронного документообігу «М.Е.Дос», загалом у 2022 році було відправлено понад 34,5 млн документів, а вже в наступному році ця цифра зросла на 38,5 млн і досягла рекордної кількості – 73 млн документів [1]. Зазначені дані стосуються лише одного з операторів електронного документообігу, але це ще раз підтверджує загальну тенденцію стрімкого зростання цифровізації в Україні.

Беззаперечно такі зміни супроводжують нові виклики в роботі аудиторів, зокрема зміни в джерелах, формах та методах збору аудиторських доказів. Дана тема є перспективною для розвитку аудиторської справи, оскільки цифрове бізнес-середовище змінює підходи до збору та обробки аудиторських доказів, які супроводжуються як ризиками, так і перевагами, які залишаються недослідженими.

У сучасному світі більшість аудиторських доказів можна отримати з:

1. Електронних документів. Зокрема, рахунки-фактури, акти, договори та додаткові угоди до них, розпорядження, офіційні листи, аудитори отримують в електронному вигляді, підписаними кваліфікованими електронними підписами через системи електронного документообігу, які можна легко перевірити через державні сервіси – портал «Дія» чи Центральний засвідчувальний орган.

2. Систем управління підприємством (ERP). Існує велика кількість як вітчизняних, так і міжнародних ERP-систем, які можуть забезпечити аудиторам повний доступ до усіх даних по бухгалтерському обліку підприємства, а також дозволяють проаналізувати послідовності змін та виявити нетипові операції. Автоматизовані системи показують також подвійні проведення, несвоєчасні закриття періодів, зміни в затверджених документах, що є важливими сигналами для аудиторів [6].

3. Хмарних сервісів. Для обміну документами переважно використовують хмарні сервіси, які зберігають також і резервні копії, що значно підвищує рівень довіри до такої інформації [2].

Багато років традиційними джерелами аудиторських доказів були паперові облікові записи, фінансові звітності та установчі документи, які вважалися найбільш достовірними через свою фізичну форму, офіційні підписи та печатки [5]. На нашу думку, такий підхід не є беззаперечно обґрунтованим, адже сфальсифікувати або підробити такі документи можливо, наприклад шляхом підробки підпису або, навіть, заміни деяких сторінок. В даному контексті можемо одразу виділити основну перевагу електронної інформації від паперової – фіксація метаданих: можливість відстеження історії змін, дат, часу і користувача, який ці зміни проводив. Сфальсифікувати дану інформацію потребує значно більших зусиль та знань в області комп'ютерного програмування, що зводить ризики до мінімального рівня.

Існує також велика кількість програм, які дозволяють аудиторам швидко та ефективно збирати аудиторські докази, наприклад програми для аналізу великого об'єму даних, виявлення підозрілих операцій, невідповідностей, комплексні програмні забезпечення, що допомагають у відновленні втраченої чи пошкодженої інформації.

До переваг використання цифрових технологій для збору доказів при підготовці до аудиторської перевірки відносяться також:

1. повний доступ до бухгалтерської інформації у режимі реального часу;
2. скорочення часу на обробку даних [3];
3. підвищення ефективності у виявленні підозрілих операцій;
4. забезпечення прозорості отриманої інформації.

На жаль, з цифровізацією з'явилася також і велика кількість викликів та загроз при роботі з електронними даними, ключові з них такі:

1. складність доказу автентичності та цілісності отриманої інформації;
2. складність зберігання конфіденційної інформації та її захисту;
3. потреба у навичках та відповідних знаннях для роботи з цифровими інструментами [4].

Таким чином, цифрові інструменти сильно змінили сприйняття традиційної організації аудиторської діяльності, від ретроспективного огляду та статистичного аналізу до якісного моніторингу та повного розкриття фінансової інформації підприємств. Цифрові технології забезпечують більш глибокий аналіз, а автоматизація зменшує вплив людського фактору. Отримання інформації через електронні документи, ERP-системи та хмарні технології дає можливість оперативного аналізу повних та актуальних даних про господарську діяльність. Проте не варто ігнорувати загрози, викликані поширенням цифровізації, адже з новими можливостями зростає ризик маніпуляцій та витоку конфіденційної інформації. Вміння швидко пристосовуватися та ефективно працювати з сучасними технологіями допомагає не лише підвищити точність та перевірити достовірність отриманих доказів, а й створює конкурентну перевагу на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Електронний документообіг – тренд 2024 року | Новини М.Е.Дос: головні події. *М.Е.Дос – своєчасна звітність та простий обмін документами*. URL: <https://medoc.ua/news/elektronnij-dokumentooobg-trend-2024-roku> (дата звернення: 06.05.2025).
2. Шуста А. О., Шубіна С. В. Вплив діджиталізації на підвищення ефективності аудиту та аналізу бізнеспроцесів у сучасній економіці. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту*: Зб. тез доп. Міжнар. науково-практ. конф., м. Харків, 20–22 верес. 2023 р. URL: https://defep.chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/Coll_of_abs_DEFEP_20-22_Sep_2023.pdf#page=230 (дата звернення: 06.05.2025).
3. Шуста А. О. Переваги використання цифрових технологій в обліку і аудиті. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції*: Зб. тез доп. XI Міжнар. науково-практ. конф. молодих уч. та студентів, м. Харків, 28 квіт. 2022 р. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10820/1/Збірник%20+++pdf#page=51> (дата звернення: 06.05.2025).
4. Мірошник О. Роль програмного забезпечення в системі підготовки бухгалтера-аналітика. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції*: зб. тез доп. XI Міжнар. науково-практ. конф. молодих уч. та студентів, м. Харків, 28 квіт. 2022 р. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10820/1/Збірник%20+++pdf#page=51> (дата звернення: 06.05.2025).
5. Азаренкова Г., Мірошник О., Кісельова О. Обґрунтування параметрів оптимізації грошових потоків підприємства. фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2022. URL: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-2-02> (дата звернення: 06.05.2025).
6. Мірошник О., Шубіна С., Кравченко Б. Оцінка та шляхи підвищення фінансової стійкості підприємства. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2021. Т. 1, № 1. С. 17–22. URL: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-1-02> (дата звернення: 06.05.2025).

РОЗДІЛ 2.

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ, КОНТРОЛЮ І ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Kravchenko S.A.,
Sc.D., professor, Leading Researcher,
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics" NAAS, Kyiv, Ukraine

THE STATE OF DEVELOPMENT OF ACTIVE AGRICULTURAL SERVICE COOPERATIVES IN WARTIME CONDITIONS

In Ukraine, agricultural cooperatives account for 7.5 percent of the total number of cooperatives. Over the past ten years, the share of agricultural cooperatives in the total number has remained almost unchanged within 6–7 percent. However, the number of production cooperatives decreased by 20.2 percent (in 2024 compared to 2014), and service cooperatives increased (non-profit cooperatives by 17.5 percent). The services of agricultural cooperatives as business entities do not exceed one percent. It has been established that the number of members of agricultural service cooperatives is about 28 thousand people, which is 0.25% of the country's peasants. As of 01.01.2023, the distribution of the number of operating agricultural service cooperatives by region is a confirmation of the integration of producers in relation to the region and specialization. But in wartime conditions, a decrease in the number of members and employees of agricultural service cooperatives is recorded [1, pp. 211-219].

Of the existing agricultural service cooperatives, the most widespread are cooperatives in the following areas: dairy - 87 (18.87%); land cultivation and harvesting - 83 (18.00%); fruit and berry - 66 (14.31%); beekeeping - 42 (9.11%); meat - 33 (7.15%); vegetable - 29 (6.29%); grain - 26 (5.64%). One example of the effective functioning of agricultural service cooperatives is the development of the cooperatives "Pokrova" and "Stryysky Yas", located in the Lviv region. During the period of armed conflict, it is necessary to stimulate the increase in the level of cooperative capacity of citizens. Agricultural service cooperative "Ivankovetskyi Svitanok" in the Znamensky district of the village. Yukhymivka, Kirovohrad region, has been registered and has been operating continuously since 03.05.2006. The cooperative has organized milk processing with a capacity of 3 tons per shift. It produces its products under the brand name Family Farm. The cooperative serves 3 settlements. The cooperative has about 50 members. Another example. In 2010, 8 cooperatives were created in the Dnipropetrovsk region. 1,100 families from the Synelnikov district became members of these cooperatives [2, p. 60-70].

A cooperative dairy farm was created. UAH 17 million was raised for this purpose. The sponsors were Danone Ukraine, the MBO Dobrobut Hromada and the Canadian International Development Agency. On the basis of these cooperatives, the association of agricultural service cooperatives Hospodar was created. Training processes are being implemented for cooperative members, institutional support is provided for the production of quality products to prepare for entry into the European Union in compliance with standards, lending to family farms and promoting the development of rural areas.

Particularly relevant issues for the development of cooperation are their activities in the context of hostilities. The agricultural sector has suffered and continues to suffer huge losses, estimated at hundreds of hryvnias. For example, if the service cooperative “Hospoda” in 2021 received net income from the sale of products and services in the amount of 103,489 thousand UAH, then in 2023 it was 10,307 thousand UAH and, accordingly, the profit was 1,828 thousand UAH and 630 thousand UAH. (due to hostilities, the activity was suspended as of March 26, 2025). Income in the cooperative “Kazarnyanskyi Dobrobut” also decreased from 432 thousand UAH in 2021 to 377 thousand UAH in 2023. In the SOK “Ivankovetskyi Svyatok” – from 477 thousand UAH in 2021 to UAH 168 thousand in 2022. Agricultural cooperation can come to the rescue, focused on the needs of small and medium-sized enterprises, personal farms and make a significant contribution to the development of territorial communities in the free territories in connection with preparations for joining the European Economic Community [3, p. 69-79].

However, the main problems of the institutional potential of the development of agricultural cooperation are due to relevant factors that inhibit the spread of the cooperative idea in the agrarian sector of the economy of Ukraine. In particular, this is the lack of necessary funds and limited material and technical base. As the analysis shows, the majority of inactive agricultural service cooperatives have a common feature - they do not have fixed assets. Among the shortcomings, one can note an aggressive competitive environment (private intermediaries), lack of information support, small size of cooperatives, low level of initiative of the population, cooperative and economic knowledge, lack of qualified employees and unjustified aspirations of the cooperative management for rapid development.

REFERENCES

1. Malik M., Kravchenko S., Malik L. (2022). Forms of agro-industrial integration of agricultural business entities in the process of adaptation to competitive and cooperative interactions. *Theoretical Foundations in Economics and Management*: collective monograph / Kovalenko V., Lyutyy I., Zatonatska T., etc. International Science Group. USA, Boston : Primedia eLaunch, 211-219. <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.2.4.7> URL : <http://www.isg-konf.com/theoretical-foundations-in-economics-and-management/>
2. Shpykuliak O., Malik M., Kravchenko S., Zaburanna L. (2024). Organizational and Economic Support for the Development of Business Entities in Agriculture in a State of War. *Ekonomika APK*, 31(2). 60-70. (Scopus). <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202402060> URL : https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031,%20No.%202,%202024_-60-70.pdf
3. Malik M., Kravchenko S., Shpykuliak O., Lupenko A., Sakovska O. (2024). State and prospects of development of agricultural cooperatives in the context of European integration processes. *Ekonomika APK*, 31(6). 69-79. (Scopus). <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2024.69> URL : [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/“Ekonomika APK”,Vol.31\(No.6\),2024-69-79.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/“Ekonomika APK”,Vol.31(No.6),2024-69-79.pdf)

DEVELOPMENT OF BUSINESS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW

The imposition of martial law has precipitated significant transformations within Ukraine's national economy, exerting a profound influence across all sectors of entrepreneurial activity. This study investigates the salient challenges confronting domestic enterprises operating within this complex environment. These challenges encompass, but are not limited to, a contraction in aggregate demand, disruptions to established supply chain networks, the constriction of existing sales markets, and an increase in operational expenditures. Concurrently, the research explores emergent avenues for business adaptation, innovation, and strategic development, particularly those catalysed by governmental support initiatives, international grant funding, and the strategic pivot towards nascent market segments.

The imposition of martial law in Ukraine has triggered a period of profound economic restructuring, significantly affecting all facets of entrepreneurial activity. Businesses operating within this evolving landscape face a confluence of challenges, including diminished consumer purchasing power, disruptions in established supply chains, the contraction of traditional sales markets, and escalating operational costs. Conversely, this period of upheaval has also engendered novel opportunities for adaptation, innovation, and strategic development, particularly through governmental support initiatives, the influx of international grants, and the strategic reorientation towards emerging market segments.

The implementation of martial law has exerted a considerable influence on the economic environment, posing significant threats to the operational continuity of businesses. This impact is manifested through a decline in aggregate production volumes, disruptions in critical logistical networks, a reduction in both export and import activities, and the exacerbation of inflationary pressures, all of which contribute to an elevated cost of conducting business. In this context of heightened instability and pervasive uncertainty, enterprises are compelled to undertake fundamental adaptations to their existing business models, actively explore alternative market avenues, and implement comprehensive crisis management strategies to ensure their survival and future growth.

Entrepreneurs operating within the context of martial law face a multitude of significant challenges that impede their operational efficiency and overall sustainability. These challenges include:

- **Diminished Consumer Demand:** Periods of economic instability and declining household incomes have a demonstrably detrimental effect on

overall consumer demand, consequently impacting the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) disproportionately.

- **Infrastructure Damage:** Ongoing military actions have the potential to inflict substantial damage on critical production facilities, essential transportation routes, and vital infrastructure, thereby creating significant complications for the continuity of business activities.
- **Labour Force Constraints:** The repercussions of the ongoing conflict, including partial mobilisation of the workforce and the forced displacement of labourers, have resulted in a discernible decline in overall labour activity and the availability of skilled personnel.

The role of government regulation and targeted business support is of paramount importance in mitigating the adverse consequences of wartime conditions on the entrepreneurial sector. To this end, the government has implemented a range of measures aimed at providing crucial support to entrepreneurial activity. The primary objectives of this state policy include:

- **Fiscal Incentives and Regulatory Simplification:** The implementation of tax incentives and the simplification of existing regulatory frameworks represent key strategies employed to stimulate investment within the sector. Proposed measures include the introduction of temporary tax holidays, the cancellation or deferral of specific tax obligations, the streamlining of reporting procedures, and the reduction of overall regulatory burdens.
- **Financial Support Initiatives:** The provision of direct financial support to enterprises is considered a critical intervention. Proposed measures encompass the provision of government grants, the implementation of preferential lending programmes (notably the 5-7-9% initiative), and active assistance in attracting international financial support.
- **Facilitation of Business Relocation:** The process of business relocation is a complex undertaking requiring meticulous planning and strategic execution. The development of robust mechanisms to support the relocation of businesses to regions deemed to be relatively safer is of paramount importance. These mechanisms are to include comprehensive logistical, administrative, and financial assistance.

The ongoing hostilities have had a considerable impact on established logistics routes, necessitating a comprehensive reassessment of supply chain management strategies by businesses. Key adaptation strategies identified as being of critical importance include:

- **Diversification of Delivery Routes:** The active pursuit of alternative delivery routes, with a specific focus on regions perceived as safer or the utilisation of international transportation corridors.
- **Strengthening Local Supplier Networks:** The enhancement of collaborative relationships with domestic suppliers as a key strategy to mitigate reliance on potentially disrupted imported goods.

- **Optimisation of Inventory Management:** The imperative to implement advanced inventory management techniques and employ sophisticated demand forecasting technologies to proactively prevent critical resource shortages.

International financial and technical assistance plays a pivotal role in supporting the resilience and recovery of Ukrainian businesses. The restoration of economic activity is significantly facilitated by a diverse range of financial instruments, including direct grant programmes, concessional loan facilities, and strategic investments from international financial institutions.

This study reveals that domestic businesses have encountered substantial operational challenges directly attributable to the implementation of martial law. The principal challenges observed during the period under review encompass the widespread destruction of critical infrastructure, a significant reduction in overall consumer demand, substantial logistical impediments, and a pronounced shortage of skilled workers. Concurrently, entrepreneurial entities are demonstrating a capacity for adaptation to these prevailing circumstances through the adoption of digital transformation strategies, the fundamental modification of existing business models, and a strategic reorientation of focus towards newly emerging markets.

In conclusion, the promotion of entrepreneurship constitutes a pivotal element in the long-term economic revitalisation and sustainable development of Ukraine. The demonstrated capacity of businesses to generate essential employment opportunities, contribute significantly to state budget revenues, and enhance the overall economic stability of the nation underscores the strategic imperative to actively nurture their growth. Consequently, the implementation of targeted support measures and the fostering of a conducive business environment are paramount to ensuring the long-term viability and resilience of the Ukrainian economy in the face of ongoing challenges.

REFERENCES

1. Assessment of the impact of war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine. *United Nations Development Programme in Ukraine*, 2024. Retrieved from <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf?>
2. Melnyk, T. (2023). Ukrainian business in wartime: current state, problems and ways to solve them. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3), 07. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
3. Tools to support business in wartime. September 2024. *National Institute for Strategic Studies*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyi-chas-veresen-2024-roku>

Polyvana L.A.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
State Biotechnology University;
Babich V.E.,
Bachelor's degree program applicant
State Biotechnology University

CYBERSECURITY IN AUTOMATED ACCOUNTING SYSTEMS

The automation and digitalization of accounting processes are advancing rapidly, enabling organizations to significantly enhance the efficiency of their analytical and control functions. However, this progress concurrently introduces substantial risks associated with data protection. In an era where the majority of organizations employ automated accounting systems, the demand for robust cybersecurity measures is escalating, given that financial information is among the most susceptible to breaches. It is imperative to examine the current state of cybersecurity within automated accounting systems in Ukraine, identify the primary threats confronting organizations, assess the vulnerabilities in the training of professionals, and propose potential strategies for enhancing information security.

In theoretical frameworks, cybersecurity is considered a system of measures aimed at ensuring the protection of confidentiality, integrity, and availability of information circulating in the digital environment. As Kozhukhivska I. states: "Cybersecurity involves the implementation of measures to protect systems, networks, and applications from digital attacks. Such attacks are typically aimed at gaining access to confidential information, altering it, and destroying it in order to extort money from users or disrupt the normal functioning of enterprises" [1, p. 482].

In Ukraine, the situation in the field of cybersecurity is complicated by a number of factors. As Popivnyak Y. M. notes, a significant portion of enterprises worldwide, regardless of their size and type of activity, are currently exposed to cyber threats. In Ukraine, this problem is exacerbated by specific business practices, particularly the use of unlicensed software and insufficient awareness among accountants regarding cybersecurity issues. To reduce the negative impact of cyber threats, Popivnyak Y. M. proposes a comprehensive system of organizational, technical, personnel-related, and legal measures [2, p. 153].

In automated accounting systems, the primary threats include phishing attacks, the use of malicious software, unauthorized access to databases, and the leakage of financial information through cloud services. To better understand the relationship between the level of national cybersecurity and the capabilities of accounting automation, it is advisable to refer to a comparative table based on data from the GCI (Global Cybersecurity Index), which allows for the assessment of the effectiveness of information system protection in various countries and identifies areas for improving cybersecurity measures in accounting processes [3].

Table 1

The level of cybersecurity and its impact on accounting automation as of 2024

Country	GCI score (out of 100)	Location	Brief description of cybersecurity	Value for accounting automation
USA	100	1	Highest level of cybersecurity, strong legislative framework, developed infrastructure	Secure environment for cloud accounting services, active use of AI and analytics in accounting
Great Britain	99.8	2	High investments in cybersecurity, national data protection strategy	Widespread use of automated accounting systems in small business and the public sector
Saudi Arabia	98,5	2	Active digital transformation, serious cyber control at the state level	Implementation of accounting platforms with built-in cybersecurity modules
Estonia	96.7	5	Leader in digital identity and e-government	Accounting is almost fully automated and integrated with government services via e-Estonia
Ukraine	72-74	24	There is a cyber defense strategy, but not all sectors are implementing it effectively	There is potential for automation, but additional investment in cyber defense is needed

Source: created by the author on the basis of GCI 2024 [3, p. 24-29].

To effectively protect information systems, it is advisable to use tools such as VPN, SD-WAN, endpoint security programs and network access control. At the same time, organizational measures play an important role, including restricting access to information in accordance with official authority (differentiation of access rights), implementing information security policies and rules, and creating backup systems. The need to upgrade the skills of accountants in cybersecurity is an urgent task that needs to be addressed immediately through the inclusion of a training program and the organization of courses or trainings.

As noted by Laychuk S., Yatsko M., Koval L., Dovzhyk O., Garkusha S., in recent years, the development of information technology has led to not only benefits but also an increase in cybersecurity threats, especially in the accounting systems of Ukrainian enterprises, which has become a serious problem due to the war, pandemic, and other crises. Even though modern security technologies such as VPN, SD-WAN, NAO, and endpoint security are in use, they still have important shortcomings that can lead to data loss and business disruptions. Cyberattacks are costing companies a lot of money - for example, in 2022, losses from phishing, email hacking, and data theft amounted to millions of dollars. That's why it's important to invest more in cybersecurity of credentials and develop modern tools to help counter new threats [4, p.151].

According to a survey among accountants conducted by Kuzmenko O. P., Nechay N. M., the level of knowledge in the field of information security is insufficient in most cases, and a significant number of respondents express the need

for additional training. According to the survey results, 45% of accountants consider cybersecurity knowledge to be “very important”, another 38% - “important”, which indicates a critical need for training in this area [5, p. 14].

A promising area for improving cybersecurity in accounting is the adaptation of international standards to the conditions of the digital economy and modern risks. The introduction of blockchain technologies, artificial intelligence and cloud solutions requires special conditions and protection procedures that should be incorporated into regulatory frameworks. It is also necessary to develop national cyber education programs aimed at both students of economic specialties and working accountants and IT professionals.

To summarize, it is worth noting that the problem of cybersecurity in automated accounting systems remains relevant, so a comprehensive approach is needed to solve it, which involves not only technical improvement of software tools, but also the formation of a digital security culture among staff and students, raising user awareness and developing a strategic policy at the state level. Further research should be aimed at an in-depth study of specific protection mechanisms, the implementation of which will ensure the resilience of accounting systems to cyber threats and will help to increase the transparency and reliability of financial reporting.

REFERENCES

1. Kozhukhivska I. V. Problems of cybersecurity in the context of information security of Ukraine. Market infrastructure. 2019. Issue 30. P. 313–319. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/75.pdf.
2. Popivniak Y. M. Cybersecurity and protection of accounting data in the context of the latest information technologies. Business Inform. 2019. №8. P. 150-157. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-8_0-pages-150_157.pdf.
3. Global Cybersecurity Index (GCI) 2024. Geneva : International Telecommunication Union, 2024. 151p. URL: https://aksk.gov.al/wp-content/uploads/2024/09/DOC-20240912-WA0002_240912_170509.pdf.
4. Laychuk S., Yatsko M., Koval L., Dovzhyk O., Garkusha S. Problems of cybersecurity in accounting and analytical support of enterprise management in the context of digital transformation. Finance and credit activity: problems of theory and practice. 2023. T. 6, №53. P. 148-156. DOI: 10.55643/fcaptp.6.53.2023.4254. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4254>.
5. Kuzmenko O. P., Nechay N. M. Digitalization of accounting: challenges and opportunities. Effective economy. 2019. №6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/4472/4507/10311>.

АНАЛІЗ ВІДПОВІДНОСТІ ПРИНЦИПІВ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ЦІЛЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах, коли Україна перебуває на етапі глибоких трансформацій, особливої ваги набуває перегляд державної політики крізь призму сталого розвитку. Глобальна концепція сталого розвитку вже постала домінантною для більшості розвинутих країн світу та визначила ключові стратегічні пріоритети розвитку національних економік та суспільства у цілому [1]. Цілі сталого розвитку (ЦСР) набувають масштабності: у вересні 2024 р. Всесвітній Економічний Форум провів щорічні зустрічі з питань впливу сталого розвитку, які зібрали понад 1 400 лідерів для обговорення та просування ЦСР, де було започатковано близько 20 ініціатив та звітів, пов'язаних з ЦСР [2].

Податкова система, як ключовий інструмент розподілу ресурсів і регулювання соціально-економічних процесів, має не лише забезпечувати наповнення бюджету, а й відповідати довгостроковим цілям держави та суспільства. Імплементация глобальної концепції сталого розвитку у практику управління країн світу зумовлює поступові зміни у національних податкових системах та появу нових інструментів, форм і методів оподаткування. Прогресивною є практика збалансування податкової системи із цілями сталого розвитку, зокрема з 2022 р. за сприяння урядів Фінляндії та Норвегії запроваджені інноваційні податкові ініціативи «Податок на ЦСР» [1]: оподаткування розглядається як інструмент збору доходів, і як політичний інструмент для заохочення стратегій сталого зростання та впливу на поведінку, спрямовану на досягнення результатів, пов'язаних з кліматом, природою, добробутом та управлінням. У 2023 р. програма «Податок на ЦСР» підписала загалом 22 Плани взаємодії з країнами, підтримує уряди у вирішенні проблем уникнення та/чи ухилення від сплати податків та інших незаконних фінансових потоків. Крім того, запущено проект SDG Taxation Framework [3] – інструмент, що допомагає національним урядам ефективно оцінювати та узгоджувати свої податкові системи з ЦСР. Проект пілотовано у дев'яти цільових країнах (Вірменія, Бутан, Джибуті, Нігерія, Шрі-Ланка, Танзанія, Того, Узбекистан та Зімбабве) для досягнення обраних ЦСР на основі пріоритетів країн. На практиці доведено, що податкові реформи можуть сприяти досягненню ЦСР [4].

Принципи податкової політики, закладені в національному законодавстві, безпосередньо впливають на справедливість, стабільність, прозорість та ефективність функціонування фіскальної системи. Аналіз відповідності цих принципів ЦСР (табл. 1) дозволяє оцінити рівень інтеграції фіскальних рішень у стратегічну парадигму розвитку країни та виявити потенціал для

інституційного й економічного посилення. Результати співставлення наочно свідчать, що лише вісім з загального переліку 17 ЦСР охоплені принципами оподаткування, що може бути пояснено самою сутністю фіскальності процесу оподаткування – імплементаванням інструментів податкового тиску з боку держави.

Таблиця 1 – Принципи оподаткування в Україні та їх відповідність ЦСР

Принципи оподаткування	Відповідна ЦСР	Аргументація зв'язку
1. Загальність оподаткування	ЦСР 10 – Зменшення нерівності	Всі платники сплачують податки відповідно до своїх зобов'язань, що зменшує соціальну нерівність
2. Рівність і неупередженість	ЦСР 10	Рівні умови оподаткування забезпечують справедливую конкуренцію та соціальну рівність
3. Невідворотність настання відповідальності	ЦСР 16 – Мир, справедливість та ефективні інститути	Справедлива і неминуча відповідальність за податкові правопорушення підвищує рівень довіри до держави та запобігає корупції
4. Презумпція правомірності рішень платника	ЦСР 16	Забезпечує захист прав людини, правову визначеність і рівність перед законом, що є основою демократії
5. Фіскальна достатність	ЦСР 17 – Партнерство заради цілей, ЦСР 8 – Гідна праця та економічне зростання	Забезпечення достатнього наповнення бюджету є передумовою реалізації програм розвитку, відбудови, інвестицій у людський капітал та міжнародної співпраці.
6. Соціальна справедливість	ЦСР 1 – Подолання бідності, ЦСР 2 – Подолання голоду; ЦСР 10	Забезпечення перерозподілу доходів для підтримки соціально незахищених верств населення
7. Економічність оподаткування	ЦСР 8	Податки не повинні пригнічувати економіку, їх розмір має бути виправданим та розрахованим
8. Нейтральність оподаткування	ЦСР 8	Сприяє економічній ефективності та інвестиційній нейтральності податкового середовища
9. Стабільність	ЦСР 8, ЦСР 9 – Промисловість, інновації та інфраструктура	Стабільна податкова політика створює передбачувані умови для ведення бізнесу
10. Рівномірність та зручність сплати	ЦСР 16	Зручні та доступні форми оподаткування зменшують адміністративне навантаження та підвищують рівень добровільної сплати
11. Єдиний підхід до встановлення податків та зборів	ЦСР 17	Забезпечує цілісність податкової системи, сприяє єдності політики та міжгалузевої узгодженості
	ЦСР 11 - Сталий розвиток міст і громад	Єдність і узгодженість податкової політики між рівнями влади є основою стабільного фінансування для міст і громад.

Джерело: складено автором

Згідно до Добровільного національного огляду 2020 р. [5] український бізнес вже самотужки почав реалізувати значну кількість ініціатив і проєктів; пріоритетними стали ЦСР 3, ЦСР 4 «Якісна освіта», ЦСР 8 та ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво».

З метою післявоєнної відбудови України визначення пріоритетних ЦСР та відповідних податкових реформ з боку держави мають стати ключовими для відновлення та сталого розвитку. Окрім згаданих ЦСР 1, ЦСР 3 та ЦСР 8, варто акцентувати увагу на таких цілях, як ЦСР 9 – відновлення та модернізація інфраструктури, підтримка розвитку промисловості сприятимуть економічному зростанню та створенню робочих місць; та ЦСР 16 – зміцнення інституцій, боротьба з корупцією та забезпечення верховенства права є необхідними для стабільності та довіри громадян. Можливими напрямками реформ у податковому полі для досягнення цих ЦСР: 1) реформа системи оподаткування доходів: впровадження прогресивної шкали оподаткування для забезпечення соціальної справедливості та зменшення нерівності; 2) перегляд спрощеної системи оподаткування: обмеження її використання лише для малого та середнього бізнесу, щоб уникнути зловживань з боку великих компаній; 3) стимулювання інновацій та інвестицій: надання податкових пільг для підприємств, що інвестують у наукові дослідження та модернізацію виробництва (також доречно для досягнення ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія», ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво» та ЦСР 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату»); 4) підвищення акцизів на шкідливі товари, що негативно впливають на здоров'я, для зменшення їх споживання та фінансування охорони здоров'я; 5) збалансування рентних платежів та розміру екологічного податку задля збереження довкілля (у рамках ЦСР 6 «Чиста вода та належні санітарні умови», ЦСР 14 «Збереження морських ресурсів» та ЦСР 15 «Захист екосистем суші»).

А також посилений контроль за цільовим використанням податків – що є цільовою функцією фіскальної політики – у рамках ЦСР 17 «Партнерство заради розвитку» зможе забезпечити ефективне та прозоре використання зібраних податків та допоможе реалізувати національні цілі сталого розвитку України заради майбутнього добробуту її талановитого та працьовитого народу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крюкова І. Податки як елемент системи управління сталим розвитком. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. № 5. С. 63-71. DOI : <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.05>
2. Sustainable Development Impact Meetings – Transformative Action on the SDGs. World Economic Forum (WEF). URL : <https://www.weforum.org/press/2024/09/sustainable-development-impact-meetings-transformative-action-on-the-sdgs/>
3. How do Taxes Drive the Sustainable Development Goals? Global Issues. URL : <https://www.globalissues.org/news/2024/05/07/36667>
4. Tax For Sustainable development Goals Initiative. Annual Report 2023. UN Development Programme. URL :

<https://sdgfinance.undp.org/sites/default/files/2024-08/undp-tax-for-sustainable-development-goals-initiative-annual-report-2023-v2.pdf>

5. Цілі сталого розвитку. Україна. Добровільний національний огляд. 2020 р.
URL : <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/Vpliv-biznesu-na-CSR.pdf>

ІНТЕРДИСЦИПЛІНАРНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ

В умовах сучасних викликів актуальним є впровадження інноваційних наукових підходів, що забезпечують стабільне економічне зростання та ефективне управління бізнесом. Розумне управління бізнесом в умовах швидкого розвитку технологій і високої конкуренції набуває особливої актуальності та стає важливішим інструментом підвищення ефективності підприємств. Сучасні методи та моделі, що базуються на інтеграції знань з різних наукових дисциплін, сприяють розвитку бізнесу та зміцненню фінансової стійкості. Завдяки поєднанню економічних, технологічних та психологічних підходів можна максимізувати фінансовий потенціал підприємства та забезпечити постійну конкурентоспроможність продукції [1].

Своєчасне отримання достовірної фінансової інформації, отриманої завдяки застосуванню наукових досліджень та інтердисциплінарних методів, дозволяє точно оцінити фінансовий стан і прийняти оптимальні управлінські рішення. Інтердисциплінарне (міждисциплінарне) дослідження – це спосіб дослідження, що проводиться командами або окремими особами, що інтегрує інформацію, дані, методи, інструменти, перспективи, концепції та/або теорії з двох або більше дисциплін чи сукупностей спеціалізованих знань для просування фундаментального розуміння або вирішення проблем, рішення яких виходять за рамки однієї дисципліни чи галузі дослідницької практики [2]. Такий підхід, що включає комбінування новітніх економічних методів, інструментів машинного навчання та аналізу великих даних, може розширити пошук новітніх напрямків економічного зростання бізнесу. Майбутнє підприємств, ймовірно, буде пов'язано з дедалі більшим впровадженням інтердисциплінарних підходів, де наукові дослідження з різних сфер (економіка, психологія, технології, інженерія) будуть сприяти значному покращенню управлінської ефективності [3]. Врахування не тільки технологічних інновацій, але й людських факторів (психологія працівників і споживачів) допомагає створювати більш адаптовані стратегії розвитку бізнесу у сучасному мінливому середовищі, особливо у рамках концепцій сталого розвитку та корпоративної відповідальності.

Наразі прикладів поєднання економічних, психологічних та технологічних підходів в управлінні сучасним бізнесом є багато. Економічний аспект може бути ефективно проаналізований за допомогою математичних моделей та економетрії, що дозволяють прогнозувати фінансові показники, аналізувати витрати та оптимізувати ресурси. Вивчення витратно-ефективних моделей, зокрема через використання економічних досліджень у сфері обліку та фінансів [1], сприяє досягненню високої ефективності.

Додання психологічних аспектів у управлінські рішення (зокрема, поведінкових наук) дозволяє враховувати мотивацію, ефективність командної роботи та інші фактори, що визначають продуктивність працівників і впливають на загальну ефективність підприємства [3]. Наприклад, психографічний аналіз допомагає розуміти поведінкові патерни працівників та сприяти створенню креативних та продуктивних робочих середовищ.

Також на користь бізнесу приходять ІТ-технології: використання Big Data, машинного навчання та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє швидше адаптуватися до ринкових змін, автоматизувати процеси, прогнозувати майбутні тренди [3], а також приймати більш обґрунтовані рішення. Технології автоматизації бізнес-процесів здатні значно скорочувати витрати, підвищувати ефективність виробництва та оптимізувати управлінські рішення.

Також інтердисциплінарні наукові дослідження у різних галузях можуть бути імplementовані для створення нових інструментів управлінського аналізу. Наприклад, яскравим прикладом поєднання психології та економічних інтересів ефективності бізнесу є нейромеджмент (NeuroManagement, також відомий як Neuro Leadership або Neuro Coaching) – це напрямок, який поєднує нейронауку, психологію та управління для покращення управлінських процесів, прийняття рішень і взаємодії в організаціях, це кардинально новий підхід в управлінні персоналом, який базується на знаннях про роботу мозку людини. Останні дослідження мозку надають нам більш ефективні методи управління собою та персоналом [4]. Інтеграція науки про поведінку людей із технологіями вже працює як нейромаркетинг – застосування методик когнітивної психології та нейробиології у маркетингу, коли аналіз виборів клієнтів у поєднанні з автоматизованими системами дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та сприяти більш ефективному управлінню маркетинговими кампаніями, що, в свою чергу, підвищує ефективність управління та конкурентоспроможність. Зокрема, одним із найпопулярніших інструментів нейромаркетингу є біометрика: вимірювання частоти пульсу, темпу дихання, інтенсивності виділення поту, рухливості та інших зовнішніх проявів емоцій [5].

Також вельми перспективним є моделювання майбутнього сталого розвитку бізнесу: застосування комп'ютерних моделей для прогнозування фінансових результатів підприємства, зокрема через одночасне застосування теорії ігор для оптимізації бізнес-процесів, врахування конкурентів, економічних змін та психологічних аспектів поведінки споживачів. Метод розробки сценаріїв може стати у нагоді для управління ризиками та ефективністю соціально-відповідального бізнесу. Так, Microsoft використовує сценарне планування для прогнозування розвитку своїх хмарних послуг, зокрема Azure, що включає такі міждисциплінарні аспекти [6]:

1) економічний аспект: оцінка росту попиту на хмарні технології, можливі зміни в законодавстві щодо даних і кібербезпеки;

2) психологічний аспект: оцінка довіри до хмарних технологій серед користувачів, розуміння потреб у збереженні приватності і безпеки даних;

3) технологічний аспект: розвиток штучного інтелекту, машинного навчання та нових інструментів для хмарних платформ, що змінює конкурентне середовище.

Отже завдяки сценарному плануванню Microsoft адаптує свою стратегію до нових технологічних можливостей і соціальних змін у використанні хмарних технологій. вивчення взаємодії різних наукових напрямів а й розробляти суто нові інноваційні рішення.

Таким чином, інтердисциплінарні підходи допомагають підприємствам не тільки оптимізувати існуючі процеси, а й комбінувати найкращі практики з різних наукових дисциплін. Поєднання економічних, психологічних та технологічних аспектів дає змогу підприємствам не лише знижувати витрати та оптимізувати ресурси, але й сприяти розвитку інноваційних продуктів та послуг, що відповідають мінливим вимогам ринку, підвищувати стійкість підприємства перед майбутніми економічними та соціальними викликами.

Крім того, міждисциплінарний підхід сприяє розширенню можливостей для розвитку співпраці в межах компанії, покращуючи взаємодію між різними відділами і знижуючи бар'єри для впровадження змін. Це забезпечує більш швидку адаптацію до нових технологій і методів роботи, що, у свою чергу, допомагає підприємствам залишатися гнучкими та ефективними. Загалом, інтеграція інтердисциплінарних підходів у бізнес-процеси створює міцну основу для сталого розвитку підприємства, дозволяючи йому не лише успішно конкурувати, а й лідирувати на ринку, пропонуючи інноваційні рішення та підтримуючи високий рівень ефективності на всіх етапах своєї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пеняк Ю. С., Беляєва Л. А. Обліково-аналітичне забезпечення управління результативністю діяльності підприємства. *The 8 th International scientific and practical conference «Topical issues of modern science, society and education»* (February 26-28, 2022) SPC «Sci-conf. com. ua», Kharkiv, Ukraine. 2022. С. 849.
2. Razmak, Jamil & Bélanger, Charles. (2016). Interdisciplinary Approach: A Lever to Business Innovation. *International Journal of Higher Education*. 5. 9233-9233. 10.5430/ijhe.v5n2p173.
3. Рогов А. В., Абрамова О. С. Огляд програмних засобів та хмарних сервісів для колективної наукової роботи. *International scientific-practical conference «Topical issues of science, education and technology»*: conference proceedings (Tampere, Finland, May 10, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. С. 77-80. URL : <https://www.economics.in.ua/2024/05/10.html>
4. Котульська Н. Чого нам бракує для досягнення поставлених цілей? Нейроменеджмент. URL : <https://tinyurl.com/3mny63r5>
5. Що таке нейромаркетинг: техніки й приклади. URL : <https://claspo.io/ua/blog/what-is-neuromarketing-techniques-and-examples/>
6. Microsoft Annual Report 2021. URL: <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar21/index.html#home>

Андріюк Е.І.,
викладач-методист вищої категорії
ВСП «Техніко-економічний фаховий коледж
Дніпровського державного технічного університету»

ПРОБЛЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ

В сучасних умовах розвитку економіки особлива увага приділяється особливостям проведення операцій у сфері електронної торгівлі, на які значний вплив має розвиток інформаційних технологій та поширення інтернету. З моменту появи Всесвітньої електронної мережі і до сьогодні спостерігається позитивна динаміка користувачів Інтернету (рис. 1), що є однією з головних умов розвитку онлайн-торгівлі.

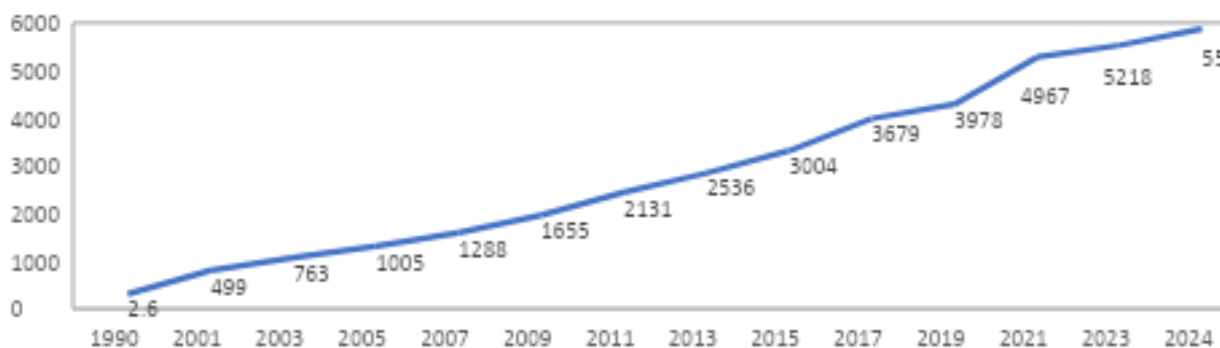


Рис. 1. Динаміка кількості користувачів Інтернету, млн осіб

Джерело: [1]

Розвитку електронного бізнесу також сприяло виникнення і розширення системи електронних платежів. В 1995 році відбувся перший безконтактний платіж, реалізований Seoul Bus Transport, а в 1999 році PayPal запустив сервіс електронних грошових переказів. В 2003 році відбувся запуск AliPay, в 2013 році WeChat Pay, в 2014 році – Apple Pay. Світовими лідерами системи здійснення електронних платежів є Visa та MasterCard, які задають основні тренди подальшого розвитку всієї галузі. Найбільш поширеною електронною платіжною системою для здійснення онлайн-розрахунків є PayPal, яка функціонує у 190 країнах [2]. Але водночас використання криптовалют, електронних гаманців та анонімних платіжних систем ускладнює контроль за фінансовими потоками. Це створює ризики ухилення від сплати податків і відмивання коштів.

Один з головних трендів розвитку онлайн-торгівлі останніх років – використання соціальних мереж (рис. 2). Онлайн-спільнота змінює характер взаємодії, робить її опосередкованою. Множинність учасників і різноманітність засобів, за допомогою яких відбувається взаємодія породжує як численні можливості, так і нові виклики.

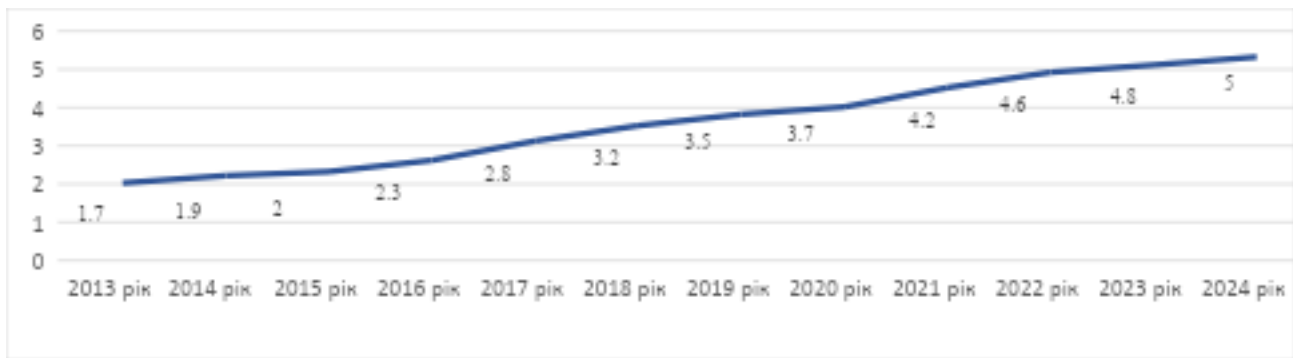


Рис. 2. Кількість користувачів соціальних мереж у світі, млн осіб

Джерело: [1]

Популярність онлайн-торгівлі викликала низку проблем, пов'язаних з обліком та оподаткуванням, які виникають через складність обліку операцій у цій галузі, а також недосконалістю законодавчої бази та регулювання стосовно оподаткування у сфері інтернет-торгівлі.

Відомий економіст і науковець, який спеціалізується на питаннях фіскальної політики, державних фінансів та податкової системи, В. Танзі називає електронну комерцію, електронні платежі та онлайн-покупки за кордоном «фіскальними термітами», які роз'їдають основи податкових систем [3]. В секторі бізнесу B2B несплата податків зустрічається не так часто, але в секторі B2C «відсоток приховування фактичних угод може досягати 50-80%», а сектор C2C взагалі знаходиться майже поза оподаткуванням (оплата надходить на знеособлені рахунки, а товар відвантажується покупцеві третьою особою у вигляді подарунка).

Отже, особливості віртуального бізнесу створюють необхідність корегування діючих принципів та концепцій системи правил оподаткування. Перший План дій в сфері електронній комерції, в якому були запропоновані принципи й умови її оподаткування, був сформульований ОЕСР ще в 1998 році. Після цього регламент оподаткування електронної комерції розроблявся країнами відповідно до свого бачення. Нині підходи до проблем податково-правового статусу електронної комерції в різних країнах світу відрізняються.

Для низки провідних країн світу (США, Канада, Австралія) характерна відсутність активного регулювання з боку держави електронної економічної діяльності, а присутні «полегшення» та «спрощення» порядку здійснення онлайн-операцій. Так, на початку розвитку електронної торгівлі США віднесли Інтернет-магазини до пільгової категорії платників податків і встановили мораторій на оподаткування суб'єктів електронної економічної діяльності, що відбувається з використанням Інтернету.

Для країн ЄС характерна інша позиція - стягнення податків з обороту комерційних угод, що здійснюються в Інтернеті, вважається суттєвою статтею поповнення як національного бюджету цих держав, так і консолідованого інтеграційного бюджету ЄС. В країнах ЄС, наприклад, на державному рівні відбувається регулювання поставки цифрових послуг; присутня чітка система оподаткування онлайн-продажів (сплата ПДВ в пункті призначення

трансграничної угоди В2С при перевищенні 10 тис. євро; система звітності «єдине вікно» для декларування всіх трансграничних продажів В2С через податковий портал в одній з країн-членів ЄС). Але в багатьох інших питаннях європейські країни використовують різні податково-правові конструкції в даній сфері.

Система оподаткування е-комерції є складною, оскільки національні економіки намагаються одночасно завойовувати глобальний ринок і поповнювати бюджет. Тому ставки і пільги податку на додану вартість, податку на споживання, митних зборів встановлюються відповідно типу товару та обраної країною бізнес-моделі. Наприклад, державна політика в сфері електронної комерції сприяла розвитку малих та середніх підприємств на півдні Італії, а також виходу китайського малого бізнесу на міжнародний ринок електронної комерції.

Отже, оподаткування електронної торгівлі є складним завданням для урядів усього світу через її глобальну природу, анонімність, мережевий характер. Визначення місця оподаткування, втрата податкових надходжень, відмінності в законодавствах різних країн і відсутність механізму ефективного контролю – все це потребує рішення найближчим часом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Digital 2024: Global Overview Report. URL : <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>.
2. Orman I., Teker D., Teker S. Evolution of digital payment systems and a breakthrough. *Journal of Economics, Management and Trade*. 2022. № 28(10). P. 100-108. DOI: <http://www.doi.org/10.9734/JEMT/2022/v28i1030452>.
3. Tanzi V. Globalization, Technological Developments and Work of Fiscal Terminals. – IMF Working Papers. 2000. 23 p.
4. VAT One Stop Shop. URL : https://vat-one-stop-shop.ec.europa.eu/index_en.

ОРГАНІЗАЦІЯ ВЕДЕННЯ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ СУБ'ЄКТАМИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ОБЛІКОВИЙ ТА ПОДАТКОВИЙ АСПЕКТ

Торгівля є одним з найпопулярніших видів діяльності суб'єктів господарювання, особливо серед малого бізнесу. Інтернет-торгівля – це торгівля на віртуальних торговельних майданчиках, соціальних мережах, сайтах тощо без фізичного контакту покупця та продавця, найчастіше з використанням безготівкових розрахунків та за участі операторів поштового зв'язку.

Інтернет-торгівля – це вид підприємницької діяльності, а отже для здійснення інтернет-продажів необхідно отримати статус «ФОП» (фізичної особи – підприємця). Цей статус дозволяє працювати в правовому полі, офіційно отримувати доходи, вести підприємницьку діяльність, натомість вимагає сплати податків, ведення обліку та звітування. Ведення підприємницької діяльності без належної реєстрації ФОП може призвести до отримання штрафу від 17 000 до 85 000 грн від Державної податкової служби України (ДПСУ) за ст. 164 КУпАП [1]. Ведення підприємницької діяльності з належною реєстрацією ФОП, але без взяття на облік у податковій – ще 340 грн (п.117.1 ст.117 ПКУ) [2]. Крім того законами передбачено конфіскацію грошових коштів та товарів. Тому ведення інтернет-торгівлі з реєстрацією підприємницької діяльності через набуття статусу «ФОП» гарантує відсутність наведених штрафних санкцій у підприємця.

Організація та ведення інтернет-торгівлі суб'єктами малого підприємництва не така складна «як здається». Для ведення інтернет-торгівлі в правовому полі необхідно:

1. Зареєструватися підприємцем та отримати реєстраційні документи. Зареєструвати ФОП можна безкоштовно он-лайн (наприклад, через Дію або сайт Мініюсту) або через державного реєстратора (ЦНАП, нотаріус), за умови досягнення особи 18 років. Для реєстрації знадобляться такі документи: паспорт; ідентифікаційний код, заява на реєстрацію підприємця, заява на Єдиний податок.

До процедури реєстрації підприємець вже повинен визначитися з видами діяльності та визначити їх коди. КВЕД (класифікатор видів економічної діяльності) можна знайти на сайті Держкомстату [3]. Від видів підприємницької діяльності, запланованих обсягів діяльності та кількості найманих працівників залежить група єдиного податку (перша, друга або третя). Але у випадку з інтернет-торгівлею працювати на першій групі не можна, тому підприємець обирає між другою та третьою. Першу групу спрощеної системи оподаткування використовувати не можна, адже перша група підходить для роздрібно́ї торгівлі

на ринках та господарської діяльності з надання побутових послуг. Обов'язковим КВЕДом для інтернет торгівлі є 47.91 «Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет», але окрім нього рекомендовано додавати і ті, які відповідають вашим товарним групам.

Після державної реєстрації підприємцю необхідно мати:

Виписку про державну реєстрацію ФОП - для співпраці з контрагентами, банками, поштовими операторами зв'язку тощо. Після реєстрації виписка автоматично надходить на електронну адресу, вказану під час реєстрації, а також її можна завантажити в Дії протягом 24 годин після реєстрації;

Виписку з реєстру платників єдиного податку – потрібна підприємцю для підтвердження статусу платника податку. Цей документ можна безкоштовно замовити через Електронний кабінет платника податків від ДПСУ [4].

Зареєструвавши ФОП можна звернутися до будь-якого банку та відкрити розрахунковий рахунок, який буде використовуватися для ведення підприємницької діяльності.

2. Сплачувати щомісяця податки. Всі підприємці на спрощеній системі оподаткування станом на 2025 рік сплачують 3 види податків: єдиний податок, військовий збір та ЄСВ (єдиний соціальний внесок). Розмір податкового навантаження з єдиного податку та військового збору залежить від групи єдиного податку, яку було встановлено підприємцю. Мінімальна ставка ЄСВ для всіх складає 22% від мінімальної заробітної плати (у 2025 році 1760 грн) або більше (ця сума впливає на розрахунок майбутніх соціальних платежів: пенсія, лікарняні, інші соціальні виплати).

Підприємці другої групи сплачують фіксовану ставку єдиного податку, яка розраховується як 20% від мінімальної заробітної плати станом на 1 січня поточного року (у 2025 році – 1600 грн на місяць). Зауважимо, що такі ФОПи сплачують єдиний податок до 20 числа поточного місяця за наступний, тобто авансовим внеском. Військовий збір для 2 групи складає 10% від мінімальної заробітної плати (у 2025 році – 800 грн) і сплачується до 20 числа поточного місяця за поточний місяць.

Підприємці третьої групи єдиний податок розраховують як добуток 3% (за умови реєстрації платником ПДВ) або 5% (для не платників ПДВ) та отриманого доходу за звітний період. Податок підприємцями сплачується за квартал, що минув.

3. Зареєструвати РРО або ПРРО (за умови отримання готівкових коштів). Згідно з чинним законодавством, для всіх готівкових розрахункових операцій з клієнтами ФОП повинен використовувати РРО або ПРРО. В сучасних умовах господарювання ПРРО (програмний реєстратор розрахункових операцій) витісняють РРО (реєстратор розрахункових операцій, іншими словами касовий апарат). Щомісячна вартість користування та сервісного обслуговування ПРРО від 0 до 250 грн, в т.ч. безкоштовний від ДПСУ. Реєстрація ПРРО здійснюється он-лайн, видавати фіскальні чеки можна з будь-якого гаджету (телефон, ПК, ноутбук, планшет) за 1 хвилину.

4. Подавати звіти. Підприємці другої та третьої групи подають до підрозділів ДФСУ Декларацію платника єдиного податку, яка включає в себе інформацію про єдиний податок, військовий збір та єдиний соціальний внесок. Але кожна група має свій звітний період. Так підприємці 2 групи звітують один раз на рік, а отже звітним періодом є календарний рік (наприклад, за 2025 рік підприємці будуть звітувати в січні-лютому 2026 року). Підприємці 3 групи звітують за квартал, півріччя, три квартали та рік, на подання звітності дається 40 днів після завершення звітного періоду.

5. Мати документи на товар. ФОП повинен мати підтверджуючі первинні облікові документи про джерело походження його товару (видаткові накладні, товарні чеки тощо). У разі відсутності таких документів ФОП може отримати штраф до 1020 грн. (виключенням є ризикові групи товарів).

Під час здійснення операцій з продажу товару підприємець також повинен видати покупцю первинний документ – видаткову накладну, в якій буде наведено весь перелік товару який реалізовано покупцю. Спрощена система оподаткування дозволяє підприємцям, які продають неризикові групи товарів, вести лише «поверхневий» облік первинних документів. Але якщо ФОП є платником ПДВ то це спрощення на діє, адже платники ПДВ ведуть суворий облік перинних документів в цілях обліку ПДВ, набуття податкового кредиту.

Особливу прискіпливу увагу з боку контролюючих органів різних інстанції також має використання української мови не тільки у платіжних документах (це контролює банк), товарних документах (відповідальність приватного підприємця), а і на вашому торговельному майданчику – інтернет-сайті, соціальних мережах. Покупець повинен бачити на вашому торговельному майданчику саме українську мову в пріоритеті, використання інших мов не заборонене, а є правом вибору покупця. Завдання підприємця забезпечити опис товарів, ціни, характеристики та будь-яка інша інформація яка надається продавцем повинна бути саме українською мовою. Якщо буде виявлено таке порушення, то уповноважений з використання української мови може звернутися до вас з листом-проханням щодо усунення такого порушення протягом 30 днів, після 30 днів можуть накласти штрафні санкції.

Таким чином, ведення підприємницької діяльності вимагає додаткових знань, але не менш важливе їх структурування та розуміння обсягу дій, які потрібно зробити, щоб працювати в правовому полі без порушень відповідно до чинного законодавства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X [Електронний ресурс]. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/KD0005> (дата звернення 30.04.2025).

2. Податковий кодекс України: затверджений ВРУ від 02.12.2010 р. № 2755-VI. [Електронний ресурс]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 30.04.2025).
3. Державна служба статистики України: офіційний сайт. [Електронний ресурс]. URL :<https://ukrstat.gov.ua/index.html> (дата звернення 30.04.2025).
4. Електронний кабінет платника податків. Державна податкова служба України. [Електронний ресурс]. URL : <https://cabinet.tax.gov.ua> (дата звернення 30.04.2025).

Безносенко В.В.,
 здобувач третього рівня вищої освіти кафедри обліку і фінансів;
Єршова Н.Ю.,
 д.е.н., проф., професорка кафедри обліку і фінансів
 Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЇ

Практичний досвід роботи корпорацій в діловому середовищі свідчить, що забезпечення стійкості їх розвитку визначають 1) довіра інвесторів, 2) надходження зовнішнього фінансування, що забезпечується, у тому числі, дієвістю та ефективністю системи внутрішнього контролю (СВК). Завдяки такій системі інвестори можуть бути впевнені, що їхні інвестиції будуть раціонально використані для розвитку корпорації, а також будуть добре захищені від можливих зловживань, шахрайства та інших негативних наслідків. Ба більше, підвищення організаційної стійкості корпорації за допомогою внутрішнього контролю є особливо важливим в умовах нестабільності. Численні наукові публікації підтверджують актуальність цієї проблеми [1-6]. Під час виконання НДР «Аналітичні методи та інструментарій оцінки прийняття фінансових рішень суб'єктів господарювання в умовах глобальної нестабільності та підвищених ризиків» (НТУ «ХПІ») було проведено опитування щодо напрямків, які забезпечує дієва система внутрішнього контролю в корпорації (рис. 1).

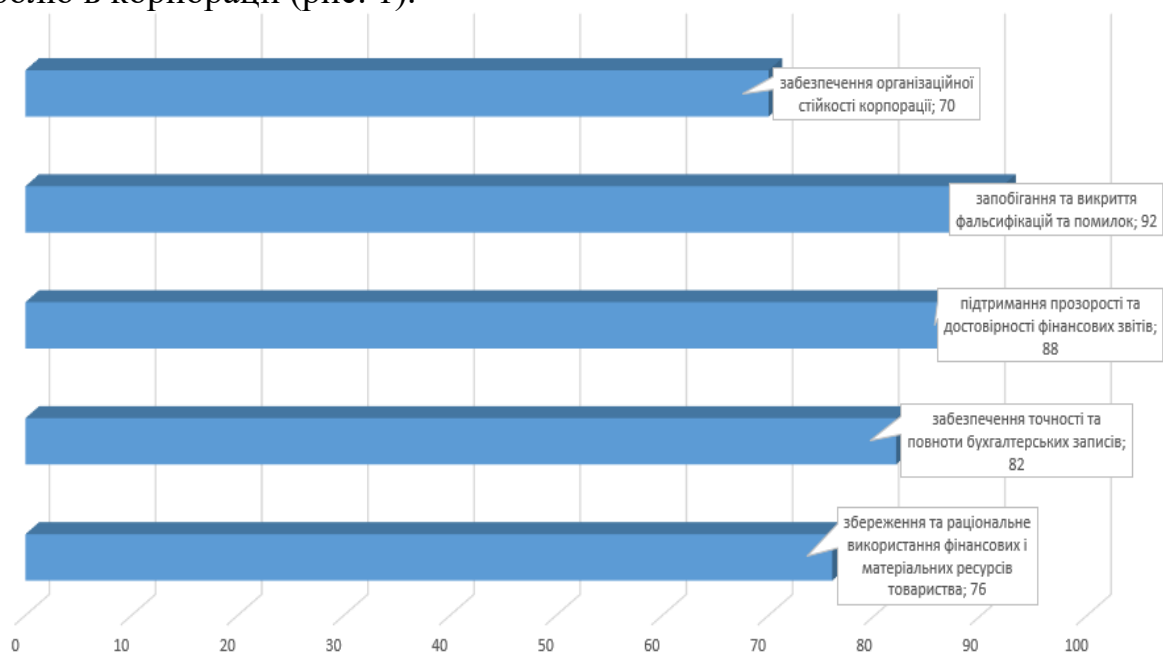


Рис. 1. Результати опитування щодо напрямків, які забезпечує дієва система внутрішнього контролю в корпорації, % з опитаних менеджерів корпорацій

Джерело: авторська розробка

Під час виконання цієї НДР нами були сформульовані та поставлені питання до менеджерів, які працюють в корпораціях для покращення СВК для забезпечення стійкості корпорації в кризових умовах:

- Які дані для СВК потрібні і хто відповідає?
- Як дані СВК використовуватимуться при складанні звітності зі сталого розвитку?
- Де знаходяться дані, які (потенційні) прогалини та чи надійні вони?
- Де зберігатимуться дані у довгостроковій перспективі, і чи є якісь ризики/проблеми з якістю даних, які потрібно буде усунути?

Узагальнення відповідей респондентів надало можливість сформулювати рекомендації для них в частині СВК (рис. 2).

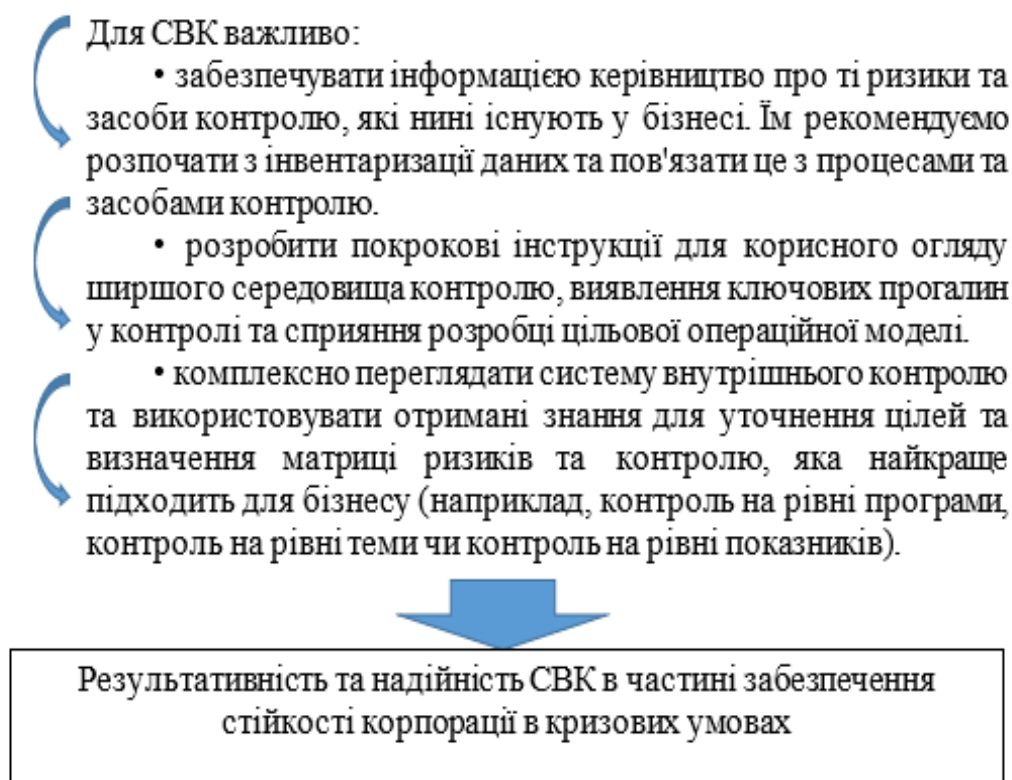


Рис. 2. Запропоновані рекомендації щодо покращення СВК в корпораціях
Джерело: авторська розробка

Управління, контроль та оцінка є основними елементами СВК для ефективного управління та нагляду за компанією з боку керівництва та Ради директорів. Розглянемо більш детально такі головні функції (табл. 1).

Ці концепції при ефективному застосуванні підвищують точність звітності, знижують ризик шахрайства та сприяють як підзвітності, так і операційній ефективності. Корпорації, які побудували надійну систему внутрішнього контролю із самого початку, часто створюють цінність, що виходить далеко за межі простої відповідності. Поліпшена комунікація між командами сама собою є цінністю. Адже це надає можливість збирати дані з нових джерел, отримання

доступу до більшої кількості інформації, яка може сприяти більш обґрунтованим рішенням.

Таблиця 1.

Візуалізація відповідності функції та їх змісту ролі СВК для забезпечення стійкості корпорації в кризових умовах

Функції	Зміст
управління	• Збір, підготовка та контроль інформації, враховуючи подвійну суттєвість та законодавчі вимоги. • Координація, узгодженість та порівнянність процесу, забезпечуючи відповідність нормативним вимогам та інтеграцію між фінансовою та нефінансовою інформацією
контроль	• Забезпечення наявності засобів контролю для зменшення ризиків для забезпечення стійкості корпорації. • Оцінку ризиків та засобів контролю, нагляд за виконанням засобів контролю та сприяння автоматизації процесів.
внутрішній аудит	• Огляд дизайну та ефективності СВК. • Оцінка ризиків та моделі контролю, надання рекомендації щодо покращення СВК. • Періодичний огляд та консультативна діяльність для забезпечення впевненості Ради директорів (або керівного органу) та зацікавлених сторін, тим самим зміцнюючи управління ризиками та внутрішній контроль.

Висновки. Посилення внутрішнього контролю не лише покращує звітність інформації для фінансових ринків, але й управління корпораціями, оскільки внутрішній контроль забезпечує структуру та організовує складні процеси, що підвищує довіру різних зацікавлених сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єршова Н., Грінько А. Обліково-аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень при управлінні платоспроможністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. No(2). С.23–30. URL:<http://es.khpi.edu.ua/article/view/282769> (дата звернення 15.04.2025).
2. Wang N., Cui D., Jin, C. The Value of Internal Control during a Crisis: Evidence from Enterprise Resilience. *Sustainability*. 2023. Vol.15(1). pp. 513-520. <https://doi.org/10.3390/su15010513> (дата звернення 21.04.2025).
3. Єршова Н. Ю. Напрями удосконалення підходів та методів аналізу діяльності в системі управлінських рішень суб'єктів господарювання. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/58206/1/Yershova_Napriamy_2020.pdf (дата звернення 22.04.2025).
4. Єршова Н.Ю. Внутрішній контроль: принципи та структура в координатах системи управління підприємством. *Вісник ДДФА. Економічні науки*. 2013. № 2. С. 194-200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddfae_2013_2_25
5. Hu H.F., Song X.S., Guo X.F. Investor protection system and enterprise resilience: Impact and its mechanism of action. *Econ. Manag.* 2020 Vol.42. pp. 23–39.

6. Hamed R. The Role of Internal Control Systems in Ensuring Financial Performance Sustainability. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310206>

Боровик П.М.,
к.е.н, доцент;
Удовенко І.О.,
к.е.н, доцент;
Шемякін М.В.,
к.с.-г.н., доцент;
Іванчук О.М.,
д.т.н, доцент,

Уманський національний університет

ПОДАТКОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ВІТЧИЗНЯНИЙ ГЕОДЕЗИЧНО-ЗЕМЛЕВПОРЯДНИЙ БІЗНЕС

Нещодавно вітчизняний аграрний сектор зазнав впровадження нового елементу податкової політики у вигляді мінімального податкового навантаження [1]. Попри те, що зазначене нововведення не стосувалося безпосередньо системи оподаткування суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність у сфері геодезії та землеустрою, варто зауважити, що подальші кроки фіскальної політики України свідчать про тенденцію до розширення податкового тиску на геодезично-землевпорядний сектор платників податків.

У жовтні 2024 року в державі були реалізовані нові трансформації механізмів обчислення та сплати окремих податкових платежів, що мають безпосереднє відношення до діяльності суб'єктів геодезично-землевпорядного підприємництва та їх працівників. Зокрема, було здійснено перегляд ставки військового збору, яка зросла з 1,5 % до 5 % [1]. Крім того, під кінець 2024 р. відбулось істотне підвищення ставок акцизного податку на пальне [1-3].

У контексті фіскальних ініціатив також варто відзначити позицію, висловлену Міжнародним валютним фондом, щодо доцільності збільшення ставки податку на додану вартість на 2 %, що знайшло своє відображення у вітчизняному інформаційно-політичному просторі [4].

Незважаючи на підтримку подібних заходів з боку окремих представників наукового середовища та політикуму, доцільність їх реалізації в умовах воєнного стану викликає обґрунтовані сумніви. Існує висока ймовірність того, що замість очікуваного зростання надходжень до бюджету, зазначені заходи призведуть до зниження економічної активності.

Прикладом може слугувати ситуація з мінімальним податковим навантаженням на аграрні угіддя. Незважаючи на його орієнтацію виключно на аграрні підприємства, внаслідок загального погіршення фінансового стану аграрного бізнесу, відбулося скорочення обсягів замовлень на геодезично-землевпорядні проекти, які й до того здійснювалися в обмеженому обсязі через складну безпекову та економічну ситуацію.

Аналіз наслідків збільшення ставки військового збору свідчить, що у сфері геодезично-землевпорядних послуг відбувається або підвищення вартості відповідних робіт, або ж зростання рівня тінізації заробітних плат, що, своєю чергою, суперечить цілям державної фіскальної політики.

Підвищення акцизу на паливо є ще одним дестабілізуючим чинником. З огляду на специфіку професійної діяльності інженерів-геодезистів та землевпорядників, яка передбачає використання транспортних засобів з метою перевезення важкого обладнання до місць проведення робіт, збільшення вартості пального неминуче позначиться на собівартості послуг.

Додаткове підвищення ставки податку на додану вартість, навіть на рівні 2 %, також сприятиме подорожчання геодезично-землевпорядних послуг, обмежуючи їхню доступність для потенційних споживачів.

Отже, можна констатувати, що податкові нововведення, включаючи мінімальне податкове навантаження на аграрні землі, підвищення ставок військового збору та акцизного податку на пальне, а також імовірне збільшення ставки ПДВ, не лише не сприятимуть зростанню обсягу надходжень від платників податків геодезично-землевпорядної галузі, але й можуть призвести до протилежного ефекту. Серед наслідків зазначених податкових новацій – згортання діяльності окремих суб'єктів бізнесу, скорочення обсягів робіт у галузі, та, як наслідок, зменшення податкових надходжень до державного бюджету.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755 VI (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. (дата звернення: 04.04.2025).
2. Підвищення податків в Україні: ключові положення Закону та ризики. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/231164_pdvishchennya-podatkv-v-ukran-klyuchov-polozhennya-zakonu-ta-riziki. (дата звернення: 04.04.2025).
3. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану: Закон України від 30.08.2024 р. № 11416-VIII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI11569I?an=5>. (дата звернення: 04.04.2025).
4. МВФ запропонував Україні підвищити ПДВ. URL: <https://news.dtki.ua/taxation/pdv/92997-mvf-zaproponuvav-ukrayini-pidvishhiti-pdv>. (дата звернення: 04.04.2025).

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТАТИСТИЧНОЇ ТА БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та підвищених вимог до прозорості фінансової інформації, особливої актуальності набуває вивчення взаємозв'язку між статистичною та бухгалтерською звітністю.

Бухгалтерська звітність виступає первинною базою, що формує стандартизовану інформацію про фінансовий стан і результати діяльності суб'єктів господарювання. Натомість статистична звітність забезпечує агрегування, аналіз і узагальнення таких даних на макрорівні для потреб управління, моніторингу та прогнозування. З теоретичної точки зору, бухгалтерський та статистичний облік базуються на спільних принципах — достовірності, повноти, періодичності, документальності та порівнянності. Разом із тим, між ними існують і концептуальні відмінності. Бухгалтерський облік орієнтований на інтереси конкретного підприємства, тоді як статистика обслуговує потреби держави, науки, суспільства в цілому. Це зумовлює відмінності у рівнях узагальнення, деталізації та періодичності подання звітності. Хоча бидва види звітності виконують стратегічну функцію, а саме, забезпечення достовірної, системної інформації для прийняття управлінських рішень на рівні суб'єкта господарювання та держави загалом.

Отже, бухгалтерська звітність — це систематизований виклад інформації про фінансовий стан підприємства, результати його діяльності та зміни у фінансовому становищі за звітний період. Основні форми фінансової звітності визначені у Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку № 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”, затвердженому наказом Міністерства фінансів України № 73, це:

- Баланс (Звіт про фінансовий стан) — форма № 1;
- Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) — форма № 2;
- Звіт про рух грошових коштів — форма № 3;
- Звіт про власний капітал — форма № 4;
- Примітки до річної фінансової звітності.

Інформація з даних обов'язкових форм фінансової звітності слугують базою для формування статистичної звітності, яка є частиною державної статистичної системи. З методологічної точки зору, статистика базується на агрегованих бухгалтерських даних, зокрема для обчислення індексу промислового виробництва, обсягу інвестицій, середньої заробітної плати та ін. Статистичні методи, у свою чергу, застосовуються в аналітичному обробленні бухгалтерської інформації, наприклад, при розрахунку трендів, індексів,

кореляцій та динамічних рядів. Таким чином, бухгалтерська та статистична звітність є взаємодоповнюючими ланками єдиної системи обліково-аналітичної інформації, і їх гармонізація є необхідною умовою ефективного управління на рівні як підприємства, так і держави.

У практичній площині статистична та бухгалтерська звітність взаємодіють через узгодженість даних, строків подання та інформаційного наповнення. Так, наприклад:

- ✓ форма № 1-ПВ “Звіт з праці” ґрунтується на бухгалтерських даних щодо фонду оплати праці, нарахувань, премій тощо;
- ✓ форма № 1-інвест “Капітальні інвестиції” базується на даних бухгалтерського обліку основних засобів, нематеріальних активів та капітальних вкладень;
- ✓ форма № 2-інф “Звіт про інноваційну діяльність” частково базується на витратах, які враховуються у фінансовому обліку за елементами;
- ✓ форма “Примітки до річної фінансової звітності” уніфіковано передається як у бухгалтерському, так і в статистичному середовищі для аналізу підприємницької активності.

Форми статистичної звітності затверджуються центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом - Державною службою статистики України, згідно з Планом державних статистичних спостережень, який щорічно оновлюється, статистична діяльність спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України.

Аналізуючи взаємозв'язок статистичної та бухгалтерської звітності, можна виділити такі основні спільні ознаки:

- єдність джерел даних, якими служать первинні документи та реєстри бухгалтерського обліку;
- спільність цілей, а саме інформування зацікавлених сторін про результати діяльності;
- системність — обидва види звітності використовують узагальнені показники за визначеними періодами.

Водночас між статистичною та бухгалтерською звітністю існують такі відмінності:

- ❖ щодо призначення, так бухгалтерська звітність орієнтована на зовнішніх користувачів (власників, інвесторів, кредиторів), тоді як статистична — на органи державної статистики;
- ❖ стосовно форм подання, оскільки, окремі статистичні форми можуть мати нестандартні формати, що виходять за межі стандартної бухгалтерської звітності;
- ❖ у методології: статистичні показники можуть розраховуватись за окремими методиками, що не передбачаються стандартами бухгалтерського обліку.

Після визначення ключових аспектів взаємодії між видами звітності, слід виділити значення взаємозв'язку статистичної та бухгалтерської звітності для економічного аналізу. Так, комплексне використання бухгалтерської та статистичної звітності дозволяє здійснювати багатовекторний економічний

аналіз. Наприклад, оцінка динаміки доходів підприємств у розрізі галузей; аналіз рівня продуктивності праці та фондівіддачі; визначення частки витрат на інновації або капітальні інвестиції у загальній структурі активів. Зазначене поєднання дає змогу підвищити якість аналітичних висновків, що лежать в основі фінансового планування, прогнозування та державного регулювання.

Таким чином, взаємозв'язок статистичної та бухгалтерської звітності є фундаментальним чинником для забезпечення прозорості та достовірності економічної інформації. Їхнє інтегроване використання формує надійну основу для прийняття ефективних управлінських рішень, розробки соціально-економічної політики та забезпечення інвестиційної привабливості підприємств. Надалі важливим завданням постає задача гармонізації методологій обліку та звітності, а також цифровізація процесів передачі обліково-статистичних даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16.07.1999р. № 996-XIV.
2. Закон України “Про офіційну статистику” від 16.08.2022р. №2524-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2524-20#Text>
3. НП(С)БО 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності” Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013р. № 73.
4. Наказ Державної служби статистики України від 8.11.2024р. № 265, яким затверджено Загальний табель (перелік) форм державних статистичних спостережень на 2025 рік. URL: <https://stat.gov.ua/index.php/uk/page-contents/nakaz-vid-09012025-no9>

*Будник Л.А.,
к.е.н., доцент,
Західноукраїнський національний університет;
Будник І.М.,
здобувач ступеня доктора філософії,
Західноукраїнський національний університет*

СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність формування стратегічного бачення забезпечення економічної безпеки. Ефективна стратегія економічної безпеки має стати ключовим інструментом запобігання загрозам, стабілізації діяльності суб'єкта господарювання та досягнення стійкого розвитку. Стійкий розвиток підприємства визначається як здатність забезпечувати довготривале економічне зростання, зберігаючи баланс між дохідністю, соціальною відповідальністю та екологічною стабільністю. Без належного рівня економічної безпеки досягнення стійкого розвитку є малоімовірним. Загрози, що залишаються без належного реагування, можуть призвести до фінансової нестабільності, втрати ринкових позицій, погіршення репутації та навіть банкрутства.

Економічна безпека підприємства - це стан захищеності його діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз, що дозволяє забезпечити стабільне функціонування, розвиток та досягнення стратегічних цілей. Це така стратегічна характеристика, яка відображає здатність до інноваційного розвитку, збереження ринкових позицій і захисту від дестабілізуючих чинників.

До ключових загроз економічній безпеці належать:

- макроекономічна нестабільність;
- фінансові ризики;
- недобросовісна конкуренція;
- інформаційні атаки;
- внутрішні управлінські помилки тощо.

У цьому контексті виникає потреба у формуванні гнучкої, адаптивної стратегії безпеки, яка б дозволяла своєчасно ідентифікувати загрози та оперативно реагувати на них.

Впровадження стратегії економічної безпеки сприяє: оптимізації ресурсного забезпечення; мінімізації фінансових втрат; формуванню ефективної корпоративної культури; підвищенню довіри з боку інвесторів і партнерів; розвитку системи раннього попередження про ризики.

Економічна безпека у стратегічному вимірі не обмежується лише протидією загрозам, а передбачає проактивне управління ризиками і створення умов для зростання конкурентних переваг.

Стратегія економічної безпеки підприємства має формуватися поетапно через аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, оцінювання альтернатив, реалізацію обраної стратегії та моніторинг результатів. При цьому доцільно використовувати відповідний інструментарій на кожному з етапів, зокрема SWOT-аналізу, PESTLE-аналізу, системи ключових показників ефективності (KPI) та інших методів стратегічного аналізу [1. с.93]. Етапи формування стратегії економічної безпеки підприємства зображені на рис. 1.

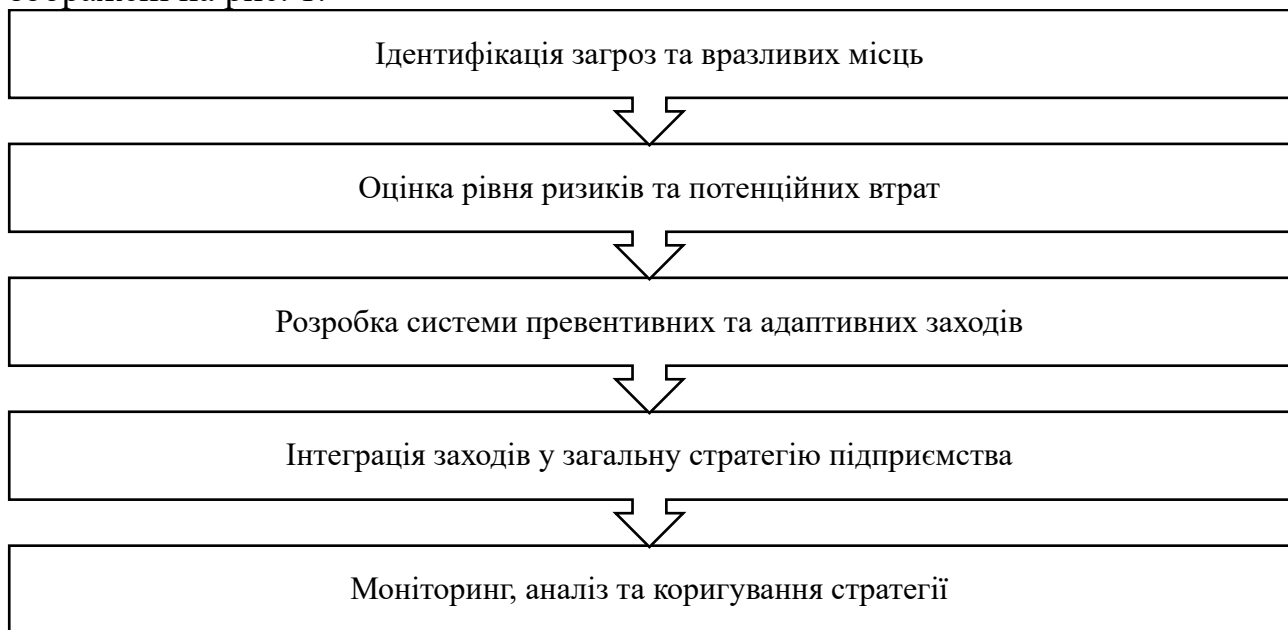


Рис.1. Етапи формування стратегії економічної безпеки підприємства.

Реалізація стратегії економічної безпеки потребує системного обліково-аналітичного підходу. Обліково-аналітична система підприємства є основним джерелом інформації для прийняття управлінських рішень у сфері безпеки [2]. Вона забезпечує:

- моніторинг внутрішнього стану підприємства через фінансовий та управлінський облік;
- виявлення зовнішніх загроз через аналіз фінансового ринку, конкурентного середовища, макроекономічних показників;
- оцінку ефективності заходів безпеки на основі аналітичної обробки даних;
- прогнозування можливих сценаріїв розвитку завдяки інструментам фінансового моделювання та ризик-аналізу.

Обліково-аналітичне забезпечення - це комплекс дій зі збору, обробки, фіксації та узагальнення облікових даних підприємства відповідно до вимог чинного законодавства щодо ведення обліку. Воно охоплює не лише технічні аспекти облікових процедур, але й включає систематичне дослідження та

глибокий аналіз отриманої інформації з використанням сучасних методів, інструментів та прийомів [3. с.85]. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати фінансово-господарські операції, а й формувати обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати майбутні тенденції розвитку підприємства, підвищувати ефективність його діяльності та забезпечувати прозорість у взаємодії з контролюючими органами, інвесторами й партнерами.

Роль управлінського та фінансового обліку в системі забезпечення економічної безпеки підприємства є надзвичайно важливою, оскільки ці види обліку формують основу інформаційної підтримки управлінського процесу. Саме завдяки цим джерелам забезпечується комплексне збирання, систематизація та обробка даних, необхідних для виявлення потенційних загроз, оцінювання поточного стану підприємства, а також для розробки ефективних антикризових заходів. Фінансовий облік відображає реальний фінансовий стан підприємства, дає змогу аналізувати ефективність використання ресурсів і визначати фінансову стійкість; управлінський - допомагає моделювати варіанти розвитку подій. Таким чином, якість і своєчасність облікової інформації безпосередньо впливають на здатність підприємства адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики в умовах динамічного економічного середовища.

Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI), аналіз фінансової звітності, аудиторські процедури та система внутрішнього контролю є невід'ємними елементами обліково-аналітичного інструментарію у сфері економічної безпеки.

До основних інструментів належать:

- SWOT-аналіз ризиків;
- система ключових показників ефективності (KPI);
- стратегічний бюджет безпеки;
- ризик-менеджмент;
- аналітика фінансової стійкості;
- система внутрішнього контролю.

Стратегія економічної безпеки виступає невід'ємним елементом системного управління підприємством, спрямованого на забезпечення його стійкого розвитку. Її ефективність значною мірою залежить від рівня розвитку обліково-аналітичної системи, яка забезпечує своєчасне виявлення загроз, адекватне реагування та прогнозування наслідків. Таким чином, впровадження обліково-аналітичного підходу у формування стратегії економічної безпеки дозволяє підвищити адаптивність підприємства та його здатність до самозбереження і розвитку у мінливому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корбут Д., Параскевич В., Чук, В. (2023). Етапи формування та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development*

Service Industry Management. 2023. №4. С.91–94. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(14)).

2. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект: монографія / Н. Л. Правдюк, Т. О. Мулик, Я. І. Мулик. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 224 с.
3. Вольська В.В. Методичні підходи до обліково-аналітичного забезпечення та аудиту управлінської діяльності аграрних підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. № 3 (24). С. 83-88.

*Булавіна Д. М.,
студентка 4 курсу,
Шубіна С.В.,
к.е.н, доцент*

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Функціонування вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану ставить на порядок денний необхідність пошуку нових шляхів підвищення ефективності та результативності їх господарювання, адже ефективність має першочергове значення для стратегічного розвитку підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Одним із ключових інструментів досягнення цієї мети виступає оптимізація бізнес-процесів, що дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність, а також покращити якість продукції та послуг.

Сучасні підприємства можуть досягти більшої прибутковості, оптимізуючи свої ресурси шляхом удосконалення виробничих процесів та впровадження новітніх технологій [8]. Також важливо враховувати рівень фінансової стійкості підприємства, яка на пряму залежить від ефективності управлінських рішень, зокрема тих, що пов'язані з оптимізацією бізнес-процесів [9].

Як відомо, бізнес-процес — це сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей підприємства. Оптимізація бізнес-процесів передбачає удосконалення вже існуючих або створення нових задля підвищення ефективності функціонування, що особливо актуально в сучасних умовах господарювання, адже дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін і підвищити свою конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках [7].

Проаналізувавши існуючі підходи учених та практиків щодо даного питання, визначимо головні, на нашу думку, методи оптимізації бізнес-процесів [2,3,7,10]:

- аналіз і моделювання процесів — візуалізація бізнес-процесів за допомогою діаграм і блок-схем для визначення неефективних кроків;
- автоматизація — впровадження інформаційних технологій для зменшення людського фактору та підвищення точності виконання робіт;
- реінжиніринг — радикальне перепроєктування процесу, спрямоване на істотне покращення ключових показників ефективності;
- стандартизація — уніфікація процесів для підвищення передбачуваності та керованості операцій;

- аутсорсинг – передача непрофільних процесів зовнішнім компаніям для підвищення ефективності основних операцій.

Зазначимо, що оптимізація бізнес-процесів забезпечує низку переваг для подальшого функціонування підприємства, а саме [1,4,8,9]:

- підвищення продуктивності праці;
- зниження витрат;
- підвищення якості продукції та послуг;
- підвищення гнучкості та адаптивності підприємств до ринкових змін;
- скорочення часу, необхідного для виконання певних операцій;
- підвищення задоволеності споживачів та клієнтів;
- збільшення прибутку і поліпшення грошових потоків;
- забезпечення фінансової стабільності.

Але, незважаючи на зазначені вище переваги, оптимізація бізнес-процесів може супроводжуватися певними проблемами, такими як: високі початкові витрати на впровадження змін; необхідність навчання персоналу; опір співробітників; ризик втрати контролю над бізнес-процесами при впровадженні аутсорсингу; складність інтеграції нових технологій у вже існуючі системи [5,6].

Крім того, зауважимо, що бізнес-процеси, які працюють сьогодні, можуть стати неефективними вже завтра, адже бізнес-середовище постійно змінюється. Тому, щоб не відставати від галузевих тенденцій, підприємства повинні залишатися відкритими до змін та, при необхідності, адаптувати свої бізнес-процеси, що може включати і впровадження нових технологій, і вихід на нові ринки, і перегляд акцентів діяльності відповідно до потреб споживачів тощо.

Таким чином, основою успішного функціонування будь-якого підприємства є ефективні бізнес-процеси, які забезпечують мінімізацію непотрібних витрат та ефективне використання усіх видів ресурсів. Підприємства, що надають пріоритетне значення оптимізації своєї діяльності, безумовно, мають переваги на сучасному ринку, адже з більшою ймовірністю мають можливість підвищити продуктивність працівників, покращити фінансові показники, а також задовольнити потреби споживачів продукції (послуг). Тому оптимізація бізнес-процесів є важливим інструментом підвищення ефективності підприємства в сучасних умовах розвитку економіки нашої країни [8].

Застосування сучасних методів і прийомів щодо оптимізації бізнес-процесів на підприємстві дозволить істотно покращити продуктивність, знизити витрати та на цій основі підвищити конкурентоспроможність. Обов'язковим при цьому є урахування керівництвом підприємства того факту, що процес оптимізації вимагає ретельного планування й управління змінами з метою уникнення ризиків і забезпечення стабільного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aguilar-Saven R. S. Business process modeling: Review and framework // *International Journal of Production Economics*. 2004. Vol. 90, No. 2. Pp. 129–149.
2. Davenport T. H. Process innovation: Reengineering work through information technology. – Harvard Business Press, 2013.
3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – Harper Business, 2009.
4. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements.
5. Lacity M. C., Khan S. A., Willcocks L. P. A review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions // *Journal of Information Technology*. 2016. Vol. 31, No. 3. Pp. 269–328.
6. Harmon P. Business process change: A business process management guide for managers and process professionals. – Morgan Kaufmann, 2019.
7. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of business process management. – Springer, 2018.
8. Мірошник О. Ю., Шубіна С. В., Минко А. І. ЗАХОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДОХОДІВ І ВИТРАТ ДЛЯ МАКСИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РЕЗУЛЬТАТУ // *Science in the modern world: innovations and challenges. Proceedings of the 5rd International scientific and practical conference*. Perfect Publishing. Toronto, Canada. 2025. Pp. 551–556. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/SCIENCE-IN-THE-MODERN-WORLD-INNOVATIONS-AND-CHALLENGES-23-25.01.25.pdf>
9. Мірошник О. Ю., Шубіна С. В., Кравченко Б. І. ОЦІНКА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА // *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2021. № 1(1). С. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-1-02>
10. Мірошник О. Ю., Шубіна С. В., Шульга В. А. ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЗИЧАЛЬНИКА // *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 4(11). С. 33–40. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-4-04>

Василишин С.І.,
доктор економічних наук, професор, САРА,
провідний науковий співробітник відділу обліку та оподаткування
ННЦ «Інститут аграрної економіки»,
директор ТДВ «Інститут обліку і фінансів» НААН;
Нежид Ю.С.,
доктор філософії (PhD) з менеджменту, САРА,
старший науковий співробітник відділу обліку та оподаткування
ННЦ «Інститут аграрної економіки»,
науковий співробітник ТДВ «Інститут обліку і фінансів» НААН

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ДРАЙВЕР ІНСТИТУЦІЙНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЗВІТНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої невизначеності соціально-економічного середовища концепція сталого розвитку трансформувалася з абстрактної філософської ідеї у стратегічний імператив державної політики та корпоративного управління. Сталий розвиток визначається як такий тип розвитку, що зосереджується на захисті навколишнього середовища, водночас забезпечуючи економічний та соціальний розвиток і добробут для нинішнього та майбутніх поколінь [1]. Він ґрунтується на системному підході до взаємозв'язку економічних, соціальних та екологічних чинників, формуючи нову парадигму управління, орієнтовану на формування довгострокової цінності та відповідальності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема інституційної модернізації системи звітності, яка має відповідати новим викликам сталого розвитку та забезпечувати інтеграцію економічних, соціальних й екологічних параметрів у процес прийняття управлінських рішень.

Україна, набувши статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу 23 червня 2022 р., взяла на себе зобов'язання щодо гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, зокрема в сфері бухгалтерського обліку та аудиту [2]. Одним із важливих аспектів цієї трансформації є запровадження звітності зі сталого розвитку, яка повинна відповідати єдиним методологічним засадам, прийнятим у ЄС [3].

Для аграрного сектору України, як одного з ключових драйверів національної економіки та гаранта продовольчої безпеки, перехід до сучасних підходів у формуванні звітності є надзвичайно важливим. Традиційні форми фінансової звітності не забезпечують формування загальної картини діяльності агропідприємств, особливо в умовах високої залежності від природних ресурсів, соціальних факторів і впливу кліматичних змін.

У 2022 р. Європейський Союз ухвалив Директиву про корпоративну звітність зі сталого розвитку (*Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*), яка істотно трансформує підхід до розкриття нефінансової інформації підприємствами [4]. На зміну Директиві 2014/95/EU (NFRD), що мала обмежене застосування, CSRD

розширює коло зобов'язаних суб'єктів, поглиблює вимоги до розкриття екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів діяльності, а також передбачає обов'язкову зовнішню перевірку звітності. У контексті аграрного сектору України імплементація положень CSRD виступає каталізатором інституційної модернізації системи звітності, оскільки вимагає гармонізації національних стандартів з європейськими, посилення прозорості, а також впровадження цифрових рішень і ESG-орієнтованого управління. Це, своєю чергою, створює умови для підвищення конкурентоспроможності українських агропідприємств на міжнародному ринку та сприяє інтеграції до ЄС.

В умовах дії CSRD зростає роль стейкхолдерів, які формують запити до змісту, структури та якості нефінансової звітності та очікують прозорої й достовірної інформації про вплив агропідприємств на сталий розвиток. Під тиском цих очікувань посилюється вимога до відповідності звітності європейським стандартам, що зумовлює трансформацію не лише змісту звітів, а й управлінських підходів (табл. 1).

Таблиця 1

Роль стейкхолдерів у модернізації системи звітності аграрного сектору під впливом CSRD

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдера щодо сталої звітності в агросекторі	Роль у процесі модернізації
Державні органи	гармонізація законодавства з ЄС, забезпечення сталого розвитку країни, залучення інвестицій, контроль за дотриманням норм (екологічних, соціальних), отримання даних для політики та статистики	розробка та прийняття нормативно-правових актів, розробка національних стандартів та методології, створення або адаптація державних реєстрів даних, надання державної підтримки або пілг, здійснення контролю та нагляду
Фінансові установи	оцінка ESG-ризиків позичальників/об'єктів інвестування, розвиток «зеленого» фінансування, відповідність власним вимогам до звітності	каталізatori адаптації через умови доступу до фінансування
Громадські організації, професійні об'єднання та наукова спільнота	захист довкілля, соціальна справедливість, прозорість діяльності, проведення аналізу та моніторингу, підвищення кваліфікації фахівців, формування професійних стандартів та етики	громадський контроль, моніторинг, підвищення кваліфікації, сертифікація, консультації
Споживачі та ринок	отримання достовірної інформації про сталість продукції, можливість робити усвідомлений вибір, безпека та якість продуктів харчування	формують запит на прозору інформацію, підвищують попит на екологічну продукцію та еко-свідоме споживання
Інвестори/ міжнародні партнери	інтеграція України в європейський простір, сталі глобальні ланцюги постачання, ефективне використання ресурсів, підтримка зеленого переходу, прозоре бізнес-середовище	підтримка через вимоги, фінансову та технічну допомогу, обмін досвідом

Джерело: розроблено авторами.

Таким чином, впровадження Директиви про корпоративну звітність зі сталого розвитку в Україні є важливим етапом інституційної модернізації системи звітності, оскільки цей процес потребує адаптації національних стандартів до європейських вимог, посилення прозорості діяльності агропідприємств і впровадження цифрових рішень для ефективного управління ESG-асpekтами. Це особливо важливо для аграрного сектору України, де перехід до нових форм звітності не лише необхідний для інтеграції до ЄС, але й виступає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Цей процес потребує підтримки через зміцнення співпраці між усіма стейкхолдерами, включаючи державні органи, фінансові установи, громадські організації та споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hansmann R., Mieg H. A., Frischknecht P. Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. 2012. Vol. 19, no. 5. P. 451–459. URL: <https://doi.org/10.1080/13504509.2012.696220> (date of access: 30.04.2025).
2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода Україна від 27.06.2014 : станом на 30 листоп. 2023 р.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 30.04.2025).
3. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 18.10.2024 № 1015-р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-p#Text> (дата звернення: 30.04.2025).
4. Corporate sustainability reporting. *European Commission*.
URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (date of access: 30.04.2025).

*Гаркуша А. Є.,
здобувачка вищої освіти;
науковий керівник: к.е.н, доцент Литвиненко А.В.,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ

Інвестиційна діяльність підприємства є ключовим чинником забезпечення його сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Ефективність інвестиційної діяльності визначає не лише рівень прибутковості вкладених ресурсів, а й здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі. Теоретичний аналіз передбачає вивчення комплексу факторів, які формують підґрунтя для прийняття інвестиційних рішень та впливають на кінцевий результат.

Як вказує П. Віблій, одним із базових факторів, що впливає на ефективність інвестиційної діяльності, є внутрішній потенціал підприємства. Це, зокрема, фінансові ресурси, виробничі потужності, кадрове забезпечення, інноваційний потенціал і управлінські компетенції. Високий рівень внутрішнього потенціалу створює передумови для успішної реалізації інвестиційних проектів за рахунок зниження операційних ризиків і підвищення продуктивності [1, с.82].

Значну роль відіграє якість управління інвестиційним процесом. Теоретичні підходи наголошують на важливості стратегічного планування, ефективного управління проектами, фінансового контролю та моніторингу результатів. Своєчасна корекція інвестиційного курсу відповідно до змін середовища або внутрішніх показників дозволяє зменшити ймовірність втрат і підвищити рентабельність вкладень.

Не менш важливим чинником є інституційне середовище, в якому функціонує підприємство. Регуляторна стабільність, передбачуваність податкової політики, доступність правового захисту інвесторів та ефективність фінансового ринку впливають на інвестиційну привабливість підприємства та на рівень ризиків, пов'язаних з інвестуванням.

Зовнішні економічні умови, на думку Т. Китайчук, також істотно впливають на інвестиційну діяльність. Теоретичні дослідження підтверджують, що макроекономічна стабільність, рівень інфляції, доступ до капіталу та процентні ставки визначають вартість фінансування інвестицій та можливості повернення вкладених коштів [2].

Особливу увагу в теоретичному аналізі приділяють часовому аспекту інвестицій. Ефективність інвестицій значною мірою залежить від періоду окупності та тривалості реалізації проекту. Чим коротший період повернення інвестицій, тим вищою є привабливість проекту з точки зору ліквідності та гнучкості в умовах невизначеності.

Технологічний рівень підприємства також впливає на успішність інвестицій. Інвестування у високотехнологічні проекти може забезпечити довгострокову конкурентну перевагу, однак воно пов'язане з вищими ризиками через потребу в специфічних знаннях, нестабільність попиту та швидкість морального старіння технологій.

Кадровий потенціал підприємства – ще один важливий чинник ефективності інвестиційної діяльності. Досвід, кваліфікація та мотивація працівників безпосередньо впливають на якість реалізації інвестиційного проекту. Теоретичні концепції підкреслюють важливість розвитку людського капіталу як інвестиції, що формує додану вартість у довгостроковому періоді.

Взаємодія підприємства з фінансовими інститутами є критично важливою для залучення зовнішнього капіталу. Рівень доступу до банківського кредитування, лізингу, емісії цінних паперів, венчурного фінансування визначає обсяг і структуру ресурсів, доступних для реалізації інвестиційної стратегії [3, с.40].

Необхідно також враховувати інвестиційні ризики. Теоретичні моделі, зокрема модель CAPM або концепція VaR, дають змогу кількісно оцінити ризиковість проектів. Ризики, пов'язані з ринковими коливаннями, змінами валютного курсу, політичною нестабільністю, потребують відповідних механізмів управління та страхування.

Управлінська культура і стиль прийняття рішень мають істотне значення в контексті інвестицій. Централізовані чи децентралізовані системи управління, рівень залучення персоналу до стратегічного планування та гнучкість в ухваленні рішень можуть як сприяти реалізації проектів, так і гальмувати їх.

Теоретики також звертають увагу на значення репутаційного капіталу підприємства. Високий рівень довіри з боку партнерів, кредиторів та інвесторів полегшує доступ до ресурсів і знижує вартість фінансування. Репутація формується внаслідок попередньої діяльності, прозорості звітності та відповідності зобов'язань.

Значення мають також інноваційні стратегії підприємства. Згідно з теоріями економічного зростання, інвестиції, що спрямовані на інновації, здатні забезпечити довготривалий розвиток. Проте реалізація таких стратегій вимагає наявності інтелектуального капіталу, ефективного захисту прав інтелектуальної власності та сприятливого середовища для комерціалізації технологій [4].

Не можна оминути фактор корпоративної структури. Рівень централізації управління, форма власності, прозорість внутрішніх комунікацій, система стимулювання менеджменту мають суттєвий вплив на мотивацію до реалізації ефективних інвестиційних рішень.

Конкурентне середовище, в якому функціонує підприємство, визначає не лише стратегічні орієнтири, але й рівень тиску на ефективність використання ресурсів. У галузях з високою конкуренцією інвестиційна діяльність повинна бути більш динамічною та спрямованою на постійне вдосконалення продукції або послуг.

Рівень адаптивності підприємства до змін в ринковому середовищі є важливим чинником успішності інвестування. Гнучкість у прийнятті рішень, швидка реакція на виклики, здатність до реструктуризації проектів і портфелів дозволяють зменшити втрати в умовах невизначеності.

Останнім часом все більшого значення набуває екологічний і соціальний контекст інвестицій. Теорія сталого розвитку закликає до врахування екологічних наслідків та соціальної відповідальності при плануванні інвестицій. Це підвищує довгострокову стійкість бізнесу та дозволяє уникати регуляторних або репутаційних ризиків.

У підсумку, ефективність інвестиційної діяльності підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, взаємодія яких потребує комплексного теоретичного осмислення. Управлінські рішення у сфері інвестування повинні базуватися на системному підході, що враховує як економічну логіку вкладень, так і специфіку функціонування підприємства в конкретному середовищі. Саме такий підхід дозволяє досягти оптимального співвідношення між прибутковістю, ризиком і соціальною відповідальністю бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Віблій П., Блавт А. Інвестиційний потенціал України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82, №3. С. 80–89.
2. Китайчук Т. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65>. (дата звернення: 02.03.2025).
3. Спіфанова І. Ю., Бардадин О. А. Сутність інвестиційного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвіду*. 2017. № 14. С. 39–42.
4. Феняк Л. А. Теоретичні підходи до визначення сутності інвестиційних ресурсів підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5663> (дата звернення: 02.03.2025).

ЕКОЛОГІЧНЕ БУХГАЛТЕРСТВО - ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Життєдіяльність людства несе не тільки прогрес, а й провокує значні екологічні проблеми. Згідно даних інформаційного агентства УНІАН основними проблемами в екології України є забруднення водойм та повітря, зростання обсягів промислових і побутових відходів, недостатня кількість питної води [1]. Події останніх трьох років, пов'язані з повномасштабним вторгненням РФ, спровокували поглиблення існуючих проблем і появу нових викликів, зокрема забрудненість територій продуктами горіння, пально-мастильними матеріалами, мінування територій, тощо. Тому тема екологічного бухгалтерства (або «зеленої» звітності) в Україні стає дедалі актуальнішою на тлі глобальних викликів зміни клімату, зростаючого тиску на довкілля, курсу країни на євроінтеграцію та впливу воєнних дій на території країни.

Останнім часом в професійній лексиці бухгалтера з'явився новий термін – «екологічне бухгалтерство» або «екологічний бухгалтерський облік». Екологічне бухгалтерство, або екологічний бухгалтерський облік - це система збору, аналізу й подання інформації про екологічні витрати, наслідки діяльності підприємства або суспільства в цілому для довкілля та пов'язані з цим економічні показники. Його головна мета - інтегрувати екологічну складову у фінансові рішення бізнесу та держави.

Можемо виділити перспективи становлення і розвитку екологічного бухгалтерства в Україні:

1. Європейський вектор і законодавчі зобов'язання.

- Україна поступово адаптує свої екологічні стандарти до законодавства ЄС, зокрема, в рамках Угоди про асоціацію з ЄС передбачено імплементацію принципів сталого розвитку та екологічної звітності;

- Очікується запровадження стандартів ESG-звітності (екологічні, соціальні, управлінські фактори).

2. Попит з боку міжнародних інвесторів.

- Компанії, які планують виходити на європейські ринки або залучати іноземні інвестиції, вже змушені враховувати екологічні ризики та витрати.

- Прозорість у питаннях впливу на довкілля підвищує інвестиційну привабливість.

3. Поступове зростання екосвідомості.

- Бізнес починає усвідомлювати, що сталий розвиток - це необхідність.

- Зростає кількість ініціатив із впровадження зелених технологій, вторинної переробки, оптимізації споживання енергії.

4. Освітня підтримка.

- Університети вже впроваджують курси з екологічного менеджменту та сталого розвитку;

- Формується нове покоління фахівців, що володіє знаннями в екологічному обліку.

5. Подолання наслідків воєнних дій в Україні.

- Кількісна оцінка втрат екології внаслідок воєнних дій;

- Фіксація втрат економіки і проведення розрахунків для відшкодування понесених збитків;

- Включення екологічних критеріїв у відбудову економіки та екології.

Екологічний облік сьогодні можуть вести як суб'єкти підприємницької діяльності, так і держава. Вже зараз підприємства включають до звітності екологічні витрати, розраховують показники своєї екоефективності та готують ESG-звіти для інвесторів, донорів та партнерів.

На загальнодержавному рівні та на рівні окремих громад фіксуються та обліковуються понесені збитки для інформування міжнародних донорів, відбувається планування екологічно сталої реконструкції регіонів, проводиться формування реєстрів екологічно пошкоджених територій.

Основними проблемами екологічного бухгалтерства на даний час є відсутність чіткої нормативної бази оскільки сьогодні відсутня єдина методика ведення екологічного обліку; низька обізнаність бізнесу - більшість підприємств поки не розглядає довкілля як частину фінансової звітності, а також брак фахівців у сфері екологічного бухгалтерства.

Отже, екологічне бухгалтерство стає необхідним інструментом не лише для звітності, а й для стратегічного управління відновленням країни. Воно допоможе:

- відстояти право на компенсації втрат внаслідок агресії;
- залучити інвестиції у «зелену» економіку;
- запобігти катастрофам у майбутньому, спричиненим недооцінкою екозагроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Г. Головними екологічними проблемами в Україні є забруднення води, повітря та зростання кількості відходів – опитування. *УНІАН, інформаційне агентство. Новини. Екологія.* 2021. URL: <https://www.unian.ua/ecology/golovnimi-ekologichnimi-problemami-v-ukrajini-ye-zabrudnennya-vodi-povitrya-ta-zrostannya-kilkosti-vidhodiv-opituvannya>
2. Маліков В. В., Плекан М. В., Кудлаєва Н. В. Екологічні аспекти бухобліку в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 44. URL:file:///C:/Users/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%212%20(1).pdf

Зборищик Т.Л.,
здобувач першого рівня вищої освіти кафедри обліку і фінансів;
Єршова Н.Ю.,
д.е.н., проф., професорка кафедри обліку і фінансів
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Практичний досвід роботи підприємств в діловому середовищі свідчить, що для забезпечення їх розвитку необхідна ефективна інвестиційна діяльність. Дослідженням проблем організації обліку, аналізу та контролю капітальних інвестицій займалися вітчизняні та зарубіжні вчені та економісти: Ф. Бутинець, О. Білоусова, А. Загородній, Ю. Стадницький, Т. Остапчук, Н. Єршова, Бенджамін Грем, Я. Белінська, І. Чуницька, Ю. Талах, тощо [1-5]. Однак тлумачення терміну досі не є сталим, а відтак і організація обліку та аналізу капітальних інвестицій потребує повсякчасного оновлення та удосконалення. Звернемось до статистичної аналітики. Обсяг капітальних інвестицій у 2024 р. до зріс на 35,1% до 2023 р., що є позитивним, проте, аналітичні дані свідчать, що інвестиції в матеріальні активи досі переважають (рис. 1).

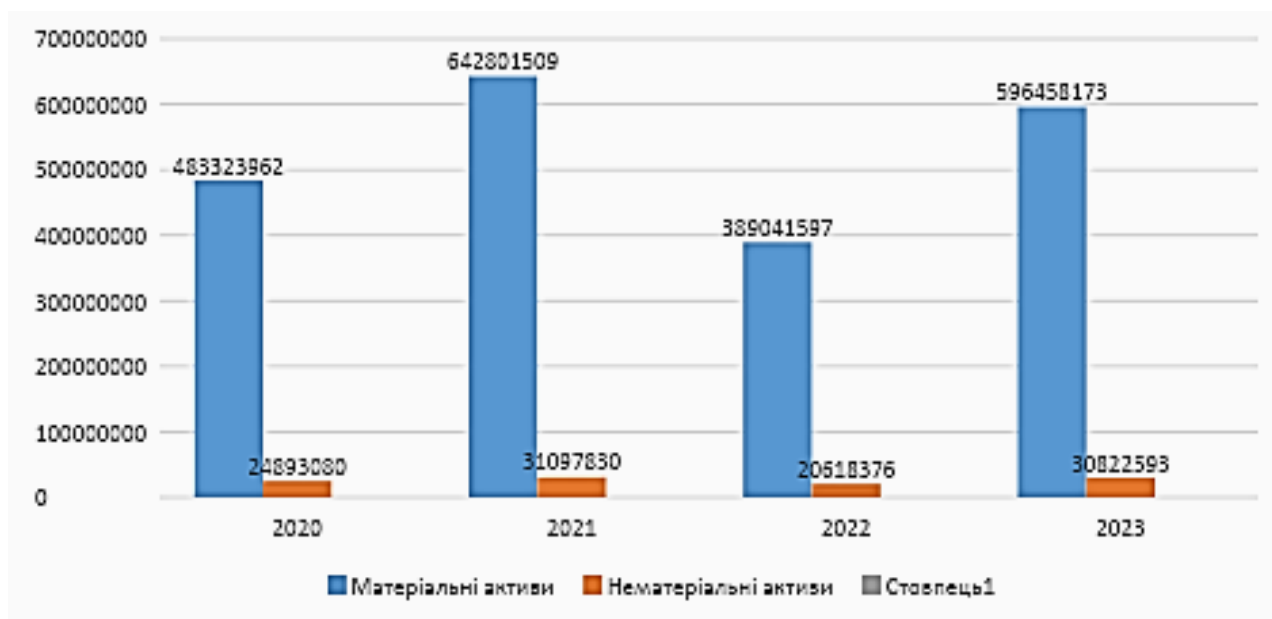


Рис. 1. Структура капітальних інвестицій України за видами активів за 2020-2023 роки, (тис. грн)

Джерело: систематизовано авторами за [3]

Протягом досліджуваних років, переважають витрати на придбання та створення нових активів, а витрати на капітальний ремонт займають передостанню позицію. Однак, варто звернути увагу, що в розрізі капітальних інвестицій за категоріями активів за 2020-2023рр. простежуються несуттєві зміни за структурою (табл. 1).

Таблиця 1

Капітальні інвестиції України за категорією активів за 2020-2023 рр.

Показник/рік	2020	2021	2022	2023	Динаміка змін 23-2020 рр.	
	млн. грн				млн. грн	%
Витрати на придбання активів, які були у використанні	22092	29734	14322	21646	-446	97,98
Витрати на придбання та створення нових активів	329906	447504	308018	454503	124597	137,8
Витрати на поліпшення, вдосконалення, реконструкцію, модернізацію	96451	119212	57748	91669	-4782	95,04
Витрати на капітальний ремонт	59767	77448	29572	59462	-306	99,49
Загалом	508217	673899	409660	627280	119063	123,4

Джерело: систематизовано авторами за [3]

У 2022 р. структурно витрати на придбання та створення нових активів зростають порівняно з попередніми та наступними роками, а витрати на капітальний ремонт знижуються. Загальна сума інвестицій за 2022 р. суттєво скоротилася. Підприємства зазнали внутрішнього та зовнішнього впливу, з одної сторони була значна втрата матеріального забезпечення, відновити яке капітальним ремонтом не було можливості, тому доводилось інвестувати в нові активи. З іншої сторони політична нестабільність та високі ризики втрати інвестицій спричинили різке скорочення фінансування у 2022 р. як з боку власних коштів підприємства, так і з боку державних та іноземних інвесторів. В динаміці все ж бачимо певну стабільність фінансування капітальних інвестицій за власні кошти, а також зростання коштів інвестиційних компаній, фондів, держбюджету та коштів населення.

Сучасний мейнстрім це глобальний рух до сталого розвитку, що вимагає відповідного збільшення обсягів інвестування. Для держав мобілізація коштів з національних ринків капіталу у форму випуску «зелених» інвестицій стає важливим засобом розширення їх фінансування капітальних інвестицій у сталий розвиток, що є для нас теж прикладом до застосування [4].

В таких умовах посилюється роль обліково-аналітичного працівника на підприємствах, оскільки налагоджений обліковий та аналітичний процес є важливою умовою для забезпечення інвестиційної привабливості підприємств [5, 6]. Для цього потрібно приділяти більше уваги відображенню капітальних інвестицій в аналітичному обліку, розробка внутрішніх документів для організації систематичного аналізу капітальних інвестицій на підприємстві, збір та оцінка інформації про капітальні інвестиції для складання звітності про сталий розвиток або звітності з управління. Можна сказати про те, що відсутність ефективної стратегії щодо залучення інвестицій це проблема більшості підприємств, які

працюють в Україні. До таких проблем варто додати неврегульованість питань захисту прав власності інвесторів та інші.

Висновки. Для підприємств, які працюють в умовах невизначеності питання подальшого розвитку є на часі. Для цього робота облікового працівника є дуже важливою, адже, формування облікової політики з цього питання, досягнення прогресу у використанні новітніх систем обліку, що розробляються в міру розвитку цифрових технологій допомагають покращити обліковий та аналітичний процес капітальних інвестицій. Потребують більшої уваги підходи до отримання джерел фінансування та їх реалізація в капітальні інвестиції, що супроводжується постійним удосконаленням форм обліку. Впровадження цифрових технологій, прозорих систем оцінки та аналізу інвестицій є елементами, що передбачають контроль за інвестиціями, розширюють відповідальність, знижують ризики та підвищують доступність інвесторів до об'єктів фінансування. Розвиток капітальних інвестицій на підприємствах сприятиме стимулюванню економіки країни та дозволить ще більше інвестувати в стратегічно важливі сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Portna O.V., Iershova N.Y., Tereshchenko D.A., Chaika, T.Y., Dubynskyi G. Analytical provision for managing innovation activities within the company considering the interests of stakeholders. *Acta Innovations*. 2020. No. 34, pp. 25–39, <https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.34.3>
<https://mnje.com/sites/mnje.com/files/v20n2/155-168%20-%20Portna%20et%20al.pdf>
2. Єршова Н.Ю. Гончарук В. Обліково-аналітичне забезпечення прийняття інвестиційних рішень бізнес-структурами в умовах кризи <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ab8495c2-ecfe-4f7f-8b3e0d01c8569974/content>
3. Держкомстат України. Офіційний сайт <https://stat.gov.ua/uk/datasets/kapitalni-investytsiyi-0>
4. Белінська Я.В., Чуницька І.І. Зарубіжний досвід використання зелених облігацій як джерела фінансування капітальних інвестицій в сталий розвиток. *Via Economica*. 2024. Вип. 4. С. 7-11.
5. Єршова Н.Ю. Професія бухгалтера в сучасних умовах. «Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія». М-ли Міжнар. Наук.-практ. інтернет-конф. (м. Тернопіль, 27 грудня 2019 р.) – Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 274 с.
<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1148289e-d4b2-4a9d-995b-0c99cea4dfa6/content>
6. Єршова Н.Ю. Детермінанта професійної компетентності фахівця з управлінського обліку. «Економіка, фінанси, бухгалтерський облік: сучасний стан і перспективи розвитку». Зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Полтава, 1 лютого 2017 р.) – Полтава: ЦФЕНД, 2017. С.98-100. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/87898d0d-e41a-4e60-8930-972ac46279c3/content>

*Колодка І.С.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;
Воскресенська Т.І.,
к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку та аналізу,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ВПЛИВ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА ТА ЇХ ВІДОБРАЖЕННЯ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ УКРАЇНИ

Будівельні підприємства в Україні, при веденні інвестиційної діяльності, поруч з інвестуванням грошових коштів в цінні папери, можуть вкладати кошти в об'єкти нерухомості та земельні ділянки, що також може приносити дохід у вигляді приросту власної вартості цих об'єктів та надходжень від здавання їх в операційну оренду.

Нерухомість — це земельні ділянки та об'єкти (наприклад, будівлі, споруди), що розташовані на землі, переміщення яких є неможливим без їх знецінення та зміни їх призначення (п.1 ст. 181 Цивільного кодексу України [1]). Згідно із національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку в Україні (НП(С)БО), під визначення нерухомості, можуть підпадати матеріальні активи, строк корисного використання яких перевищує 12 місяців, тобто 1 рік (п. 4 НП(С)БО 7 «Основні засоби» [3]).

Слід зауважити, що починаючи із 2000 року регулювання обліку об'єктів нерухомості здійснювалося НП(С)БО 7 «Основні засоби» оскільки, цей документ був прийнятий одним із перших під час проведення реформи бухгалтерського обліку в Україні, і він як тоді, так і в наш час, регулює основні пункти ведення бухгалтерського обліку необоротних об'єктів загалом. Пізніше, Міністерством фінансів України, були прийняті відповідні НП(С)БО, які розширюють правове поле для відображення окремих видів необоротних активів бухгалтерському обліку, зокрема, НП(С)БО 27 «Необоротні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність» в 2003 році [4], НП(С)БО 32 «Інвестиційна нерухомість», прийнятий в 2007 році [5].

Для будівельних та девелоперських підприємств, існування вищезгаданих нормативних актів має важливе значення, оскільки вони регулюють порядок обліку із створення об'єктів нерухомості, залучаючи при цьому кошти згідно передбачених Законодавством України організаційних форм фінансування [6]. Згадані стандарти регламентують порядок оцінки вже створених об'єктів нерухомості, що також є важливим для підприємств будівельної галузі, оскільки, вони зазвичай, часто є власниками об'єктів нерухомості які можуть використовувати в своїй подальшій господарській, як операційній, так й інвестиційній діяльності.

До прийняття П(С)БО 27 та П(С)БО 32, вся нерухомість розглядалася як частина основних засобів (ОЗ) у складі необоротних активів та обліковувалася на таких субрахунках ОЗ, як 101 — «Земельні ділянки», 102 — «Капітальні витрати на поліпшення земель», 103 — «Будинки та споруди».

Після прийняття П(С)БО 27 та П(С)БО 32, об'єкти нерухомості та почали обліковувати на новостворених рахунках:

1. Об'єкти, призначені для продажу протягом року (тобто, часовий ценз не дозволяє їх вважати необоротними активами) класифікуються як запаси (товари) — субрахунок 286 «Необоротні активи та групи вибуття, утримувані для продажу». У третьому розділі активу балансу «Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття» в рядку 1200.
2. Нерухомість, що здається в оренду або використовується для збільшення капіталу (прибутку), а також нерухомість, яка в майбутньому може стати інвестиційною, обліковується на субрахунку 100 «Інвестиційна нерухомість». Суму накопиченого зносу обліковують на субрахунку 135 «Знос інвестиційної нерухомості». У балансі підприємства інвестиційна нерухомість відображається в окремому рядку 1015 «Інвестиційна нерухомість».

Згідно п.4 НП(С)БО 32 [5], інвестиційна нерухомість - це нерухомість (земельна ділянка, споруда, будівля (частина будівлі) або їх поєднання), утримувана власником або орендарем відповідно до договору фінансової оренди з метою отримання орендних платежів та/або збільшення власного капіталу.

На дату первісного визнання всі об'єкти інвестиційної нерухомості оцінюють за первісною вартістю, яка формується за правилами пп. 10-13 НП(С)БО 32 [5], які є аналогічні правилам формування первісної вартості для ОЗ за НП(С)БО 7 .

У відповідності до п. 16 НП(С)БО 32 [5], оцінка нерухомості на дату балансу може відбуватися за однією із двох вартостей, обраних підприємством, та відображеним у наказі про облікову політику:

- первісною вартістю. За такого підходу інвестиційна нерухомість оцінюється аналогічно ОЗ, що обліковуються за первісною вартістю. У подальшому на об'єкти інвестиційної нерухомості нараховується амортизація, а також можуть визнаватися втрати від зменшення корисності відповідно до НП(С)БО 28 «Зменшення корисності активів».
- справедливою вартістю. Застосовується, якщо можна достовірно визначити справедливу вартість оцінюваного об'єкта. Для оцінки за справедливою вартістю потрібне існування активного ринку щодо таких об'єктів у певній місцевості. У відповідності до п. 19, п. 20 та п. 21 НП(С)БО 32 [5], об'єкти, що оцінюються за справедливою вартістю, не амортизуються, а регулярно перецінюються. Слід зазначити, що обраний підхід застосовується до оцінки всіх подібних об'єктів інвестиційної нерухомості певної групи.

Оцінка інвестиційної нерухомості за первісною вартістю на дату балансу визначається виходячи з початкової вартості за вирахуванням накопиченої

амортизації. Об'єкти інвестиційної нерухомості не підлягають переоцінці (п. 18 НП(С)БО 32 [5]), але при цьому щорічно тестуються на предмет знецінення згідно з НП(С)БО 28. Нараховують амортизацію об'єкта інвестиційної нерухомості із застосуванням одного з методів, перелічених у п. 26 П(С)БО 27 [4].

При застосуванні цього способу оцінки п.п. 36.5 НП(С)БО 32 усе одно вимагає розкрити в примітках справедливую вартість об'єкта або причини, з яких вона не може бути визначена.

При застосуванні методу оцінки нерухомості за справедливою вартістю застосовують алгоритм, що описаний у пп. 19 — 21 НП(С)БО 32. Для цілей визначення справедливої вартості інвестиційної нерухомості професійного оцінювача залучати не обов'язково.

Оскільки, НП(С)БО 32 чітко не вказано порядок відображення в бухгалтерських проведеннях операції із зміни вартості об'єктів нерухомості із первісної до справедливої, то пропонуємо її відображати, використовуючи п.19 П(С)БО 7:

Д-т 100 — К-т 411 — включення різниці між справедливою та залишковою вартістю у додатковий капітал підприємства.

Подальший порядок відображення зміни справедливої вартості об'єкта інвестиційної нерухомості є чітко вказаний НП(С)БО 32, зокрема у ньому зазначено, що на величину зміни справедливої вартості об'єкта інвестиційної нерухомості, щоквартально має відбуватися коригування його балансової вартості (п. 22 НП(С)БО 32), відповідно до чого, суму збільшення справедливої вартості відображають у складі іншого операційного доходу Дт 100 — Кт 710, а суму зменшення справедливої вартості відносять до складу інших витрат від операційної діяльності: Дт 940 — Кт 100.

При цьому методі оцінки об'єкти інвестнерухомості не амортизують і за ними не визнають зменшення/відновлення корисності.

Варто зауважити, що НП(С)БО 32, не передбачає зміну оцінки інвестиційної нерухомості із справедливої до первісної.

Узагальнюючи вищенаведене, однозначно відповісти на питання, який метод оцінки є вигідним будівельним та девелоперським підприємствам не можна, оскільки різні підприємства переслідують різну мету. Для підприємства, яке зорієнтоване на фіскальну оптимізацію вигіднішою є оцінка інвестиційної нерухомості за первісною вартістю, адже в цьому випадку сума нарахованої амортизації за об'єктом інвестнерухомості, спрямовуючись на витрати, зменшуватиме об'єкт оподаткування податком на прибуток.

При оцінці за справедливою вартістю об'єктів нерухомості, підприємство, яке ними володіє, може покращити свою фінансову привабливість на ринку, з метою залучення інвестицій, підписання перспективних контрактів, завоювання певної частки ринку, тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України № 435-IV від 16.01. 2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
2. Податковий кодекс України № 2755 від 02.12. 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
3. Основні засоби: Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 7, затверджено наказом Міністерства фінансів України № 92. від 27.04.2000 р.
4. Діяльність, що припиняється: Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 27, затверджено наказом Міністерства фінансів України № 617 від 07.11.2003 р.
5. Інвестиційна нерухомість: Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 32, затверджено наказом Міністерства фінансів України № 779. від 02.07.2007 р.
6. Обліково-аналітичне забезпечення фінансування житлового будівництва: монографія / П. М. Сороковий, Л.М. Пилипенко.- Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. -160 с.

Красюк А.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Херсонський державний аграрно-економічний університет;
науковий керівник: к. е. н, доцент Коваль С.В.,
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ, КОНТРОЛЮ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливої актуальності набуває питання модернізації системи бухгалтерського обліку, податкового контролю та оподаткування підприємницької діяльності. Швидкий розвиток цифрових технологій, зокрема впровадження хмарних сервісів, штучного інтелекту, блокчейн-рішень, програмних реєстраторів розрахункових операцій (ПРРО), електронного документообігу та аналітичних інструментів сприяє підвищенню прозорості фінансово-господарської діяльності, ефективності управління та дотримання податкової дисципліни. Сучасні дослідження в галузі обліку та оподаткування засвідчують, що автоматизація облікових процесів знижує рівень помилок, забезпечує своєчасне подання звітності, а також оптимізує витрати на обробку інформації та зберігання документів. Науковці звертають увагу на потребу інтеграції цифрових рішень у систему внутрішнього контролю, що дозволяє виявляти ризикові операції в режимі реального часу та підвищує рівень фінансової безпеки підприємств. У контексті підприємницької діяльності важливим є також формування цифрової культури серед бухгалтерів та управлінського персоналу, а також розробка нормативно-методичного забезпечення, яке б регламентувало використання електронних інструментів в обліковій практиці.

Прикладами успішного впровадження цифрових інструментів у сфері обліку та оподаткування є використання BAS-систем, сервісів M.E.Doc, програм SmartFin, інтегрованих з ПРРО, а також хмарних платформ, що дозволяють вести облік у реальному часі. Рекомендовано продовжити дослідження з урахуванням галузевої специфіки підприємств, рівня цифрової зрілості та особливостей податкового законодавства. Доцільним є також удосконалення державної політики в напрямі стимулювання цифровізації малого та середнього бізнесу, впровадження податкових пільг на цифрові рішення, підтримка навчання та сертифікації фахівців з цифрового обліку [1, с.112].

Цифровізація обліку, контролю та оподаткування підприємницької діяльності є ключовим напрямом трансформації фінансово-економічного управління в умовах переходу до цифрової економіки. У світовій практиці простежується тенденція до інтеграції цифрових технологій у всі етапи облікового циклу - від збору первинної інформації до формування фінансової

звітності та забезпечення податкової прозорості. Впровадження автоматизованих систем обліку, зокрема ERP-рішень, хмарних платформ і штучного інтелекту, дає змогу суттєво підвищити точність, своєчасність та надійність облікових даних.

Таблиця 1.

Характеристика напрямів цифровізації обліку, контролю і оподаткування в підприємницькій діяльності

Напрямок	Зміст	Приклади реалізації	Очікуваний ефект
Автоматизація бухгалтерського обліку	Впровадження програмних продуктів для ведення обліку, обробки первинної документації та складання звітності	BAS Бухгалтерія, Smart Fin	Скорочення часу на обробку даних, зменшення кількості помилок
Електронний документообіг	Перехід на обмін документами в електронному вигляді із застосуванням електронного підпису	M.E.Doc, COTA, FREDO	Прискорення документообігу, економія на друці та зберіганні
Податковий контроль в режимі реального часу	Використання ПРРО, об'єднаних з хмарними обліковими системами	Checkbox, e-Receipt, iFin	Підвищення прозорості, зниження рівня тінізації
Цифрова аналітика	Інтеграція BI-систем для фінансового аналізу	Power BI, Tableau	Прийняття рішень на основі даних, глибокий аналіз показників
Навчання персоналу	Розвиток цифрових компетенцій у бухгалтерів та менеджерів	Курси, вебінари, професійна сертифікація	Підвищення якості обліку, адаптація до нових технологій

Джерело: складено автором [2, с.49].

У багатьох країнах, зокрема Німеччині, Естонії, Сінгапурі та Південній Кореї, уряди активно сприяють впровадженню цифрових сервісів для електронної звітності, онлайн-фіскалізації та автоматизованого податкового контролю, що стало запорукою підвищення довіри між бізнесом і державними структурами [3, с. 90]. Застосування технологій блокчейн для зберігання облікових записів, впровадження електронних аудитів на основі аналізу великих даних (Big Data) та автоматичного контролю податкових зобов'язань дозволяє не лише знизити адміністративне навантаження на бізнес, а й мінімізувати ризики ухилення від оподаткування. Досвід країн ЄС також демонструє ефективність поєднання цифрових інструментів із високими стандартами кібербезпеки та етичного управління даними. В умовах української реальності важливим напрямом цифровізації є розширення використання ПРРО, розвиток платформи "Є-Рахунок", інтеграція фінансових сервісів у національну систему електронного документообігу, а також забезпечення доступу суб'єктів підприємництва до сертифікованого

програмного забезпечення на безоплатній або пільговій основі. Успішна реалізація цифрових стратегій у сфері обліку та оподаткування вимагає гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами фінансової звітності, запровадження електронних аудитів і створення єдиного цифрового середовища для взаємодії бізнесу з контролюючими органами.

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки питання ефективного контролю підприємницької діяльності набуває особливої ваги. Сучасний контроль розглядається не лише як інструмент виявлення порушень, а як елемент стратегічного управління, що забезпечує прозорість, відповідність нормативним вимогам і сталий розвиток підприємств. У світовій практиці спостерігається зміщення акцентів з репресивного контролю до ризик-орієнтованих підходів, які базуються на попереджувальному аналізі та цифровому моніторингу. Зарубіжні країни, зокрема Естонія, Нідерланди, Сінгапур та Канада, демонструють приклади ефективного впровадження електронного аудиту, інтелектуального аналізу транзакцій на базі великих даних (Big Data), систем блокчейн-контролю, а також автоматизованих механізмів фіскального нагляду з використанням штучного інтелекту. Ці підходи дозволяють не лише мінімізувати людський фактор та зменшити витрати на контроль, а й підвищити рівень довіри між державою та бізнесом.

У країнах Європейського Союзу активно розвивається концепція «Smart Regulation», що передбачає баланс між контролем і саморегуляцією через цифрові платформи, підвищення прозорості звітності та участь бізнесу в формуванні стандартів нагляду. На цьому фоні Україна поступово адаптує кращі світові практики, зокрема шляхом впровадження ризикоорієнтованих підходів у перевірках ДПС, використання аналітичних платформ на основі даних з ПРРО, РРО, Е-рахунку, а також цифрових інструментів для моніторингу фінансово-господарської діяльності. Досвід зарубіжних країн вказує на ефективність міжвідомчої інтеграції контрольних функцій через єдині інформаційні платформи, що дозволяє уникнути дублювання перевірок та зменшити адміністративне навантаження на бізнес. Доцільним є подальше удосконалення національного законодавства в напрямі гармонізації з європейськими вимогами, а також впровадження пілотних проєктів цифрового аудиту з метою апробації інноваційних підходів до контролю. Таким чином, сучасний контроль підприємницької діяльності має еволюціонувати у напрямі цифрової прозорості, превентивності, аналітичності та партнерської взаємодії між бізнесом і державою, що відповідає глобальним трендам формування сталого економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник Л. Г., Гаврилюк О. В. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Економічний простір*, 2021, № 174. С. 112–117.

2. Іванова В. В. Цифровізація обліку та податкової звітності в умовах цифрової економіки. *Фінанси, облік і аудит*, 2022, № 3(61). С. 48–54.
3. 3.Григор'єва І. С., Омельченко Н. О. Автоматизація обліку в малому бізнесі: переваги, ризики та практика впровадження. *Облік і фінанси*, 2023, № 4. С. 90–97.

Кучерява М.В.,
к.е.н., ст. дослідник
ДННУ «Академія фінансового управління»;
Лісовий С.М.,
здобувач PhD
ДННУ «Академія фінансового управління»

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ПРОСУВАННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В ІТ-КОМПАНІЯХ

У сучасних умовах полікризового розвитку пріоритетною задачею для національних економік стає формування ефективної моделі сталого розвитку (нові економіки для сталого розвитку, *new economies for sustainable development*), де принципи циркулярної економіки відіграють ключову роль. При цьому сфера інформаційних технологій, з одного боку, є драйвером діджиталізації економіки, а з іншого – демонструє суттєвий потенціал у впровадженні циркулярних рішень, зокрема через скорочення споживання ресурсів, впровадження екологічних підходів до створення програмних продуктів та інструментів обліку вуглецевого сліду (рис.1).



Рис. 1. Середньорічне зростання галузі інформаційно-комунікаційних технологій в країнах ОЕСР за 2013-2023 рр., %.

Джерело: [1].

З наведених на рисунку 1 даних видно, що протягом 2013-2023 років спостерігається сталий позитивний тренд. Починаючи з рівня 5,0% у 2013 році, темпи зростання поступово прискорювались, досягнувши 7,6% у 2023 році. Найбільш помітне прискорення відбулося у період 2020–2023 років, що, ймовірно, пов'язано з глобальним поштовхом до діджиталізації на фоні

пандемії COVID-19 (перехід на дистанційну форму роботи, впровадження цифрових сервісів в усі сфери економіки).

Наведене свідчить на користь того, що ІТ-компанії дійсно відіграють стратегічну роль у цифровій трансформації, а також сприяють модернізації бізнес-моделей підприємств в контексті запровадження принципів циркулярної економіки, динаміка чого носить спадний характер (рис. 2).

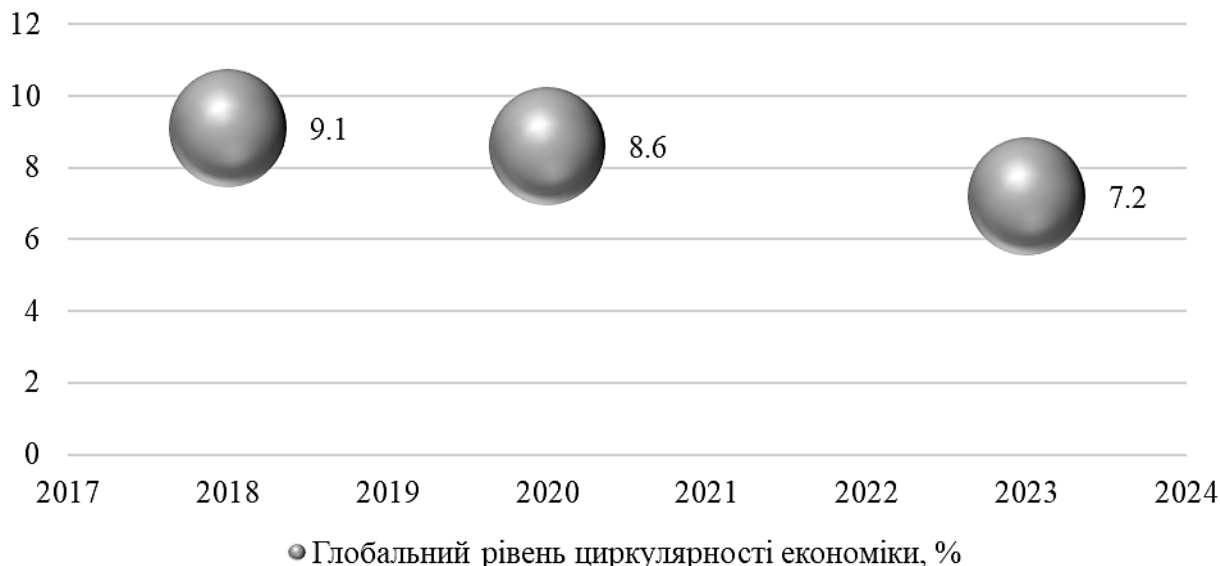


Рис. 2. Динаміка глобального рівня циркулярної економіки за 2018-2023 рр., %.
Джерело: [2].

Роль ІТ-компаній у процесі запровадження принципів циркулярної економіки є суттєвою. Так, наприклад, компанія Microsoft інвестує у створення проєкту “Circular Center”, діяльність якого буде спрямована на переробку серверів та апаратного забезпечення для повторного використання, що відповідає принципу замкненого циклу (closed-loop) [3].

Разом із тим, розкриття інформації щодо таких практик носить фрагментарний та розгалужений характер. Оцінка ефективності таких підходів з боку стейкхолдерів повинна базуватись на високоякісних даних (обліково-аналітичних, даних звітності (податкової – як джерела оцінки ефективності використання ресурсів; звітності зі сталого розвитку, побудованої за вимогами Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS), які дають змогу визначити рівень інтеграції циркулярних практик у бізнес-моделі ІТ-компаній. Це дозволить відстежувати динаміку екологічних, соціальних та управлінських показників, а також підвищити рівень прозорості та підзвітності у сфері управління державними фінансами та природними ресурсами.

Зокрема, стандарт ESRS E5 «Використання ресурсів та циркулярна економіка» (“Resource use and circular economy”) фокусується на розкритті інформації щодо використання ресурсів, зменшення впливу на довкілля через запобігання утворенню відходів, повторне використання продукції, переробку матеріалів, застосування принципів еко-дизайну тощо [4].

Цей стандарт формує методичне забезпечення розкриття компаніями даних про політики, цілі, показники та заходи, які спрямовані на впровадження

моделей циркулярної економіки. Таким чином, ESRS виступають у ролі важливого інструменту забезпечення створення високоякісних даних для оцінки ступеня інтеграції принципів циркулярності у корпоративну стратегію, забезпечуючи порівнянність та прозорість звітної інформації для ключових користувачів (інвесторів, органів державної влади, представників місцевих громад тощо).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD (2024). *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1)*. Paris: OECD Publishing, URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9.html (дата звернення: 02.05.2025).
2. CGR (2023). *The Circularity Gap Report 2023*. URL: https://www.circularity-gap.world/2023?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.05.2025).
3. MYSA (2025). *Microsoft continues near \$3.5B San Antonio investment with recycling center*. URL: https://www.mysanantonio.com/business/article/microsoft-san-antonio-20292651.php?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.05.2025).
4. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2772> (дата звернення: 02.05.2025).

УПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В сучасних умовах процес розробки й ухвалення ефективних рішень не можливий без поєднання традиційних управлінських підходів з економіко-аналітичними розрахунками та візуалізацією даних на основі використання інструментів бізнес-аналітики. При проведенні аналізу варіантів рішень передбачається, передусім, дослідження детермінованих факторних залежностей, їх трансформування у адитивні, мультиплікативні, кратні моделі або моделі змішаного типу, робота з факторними моделями, пошук на цій основі прийнятних альтернатив. Водночас результати детермінованого факторного аналізу варіантів рішень доцільно підкріплювати та доповнювати на основі побудови стохастичних факторних залежностей та використання у практичній площині методів оптимізації й дослідження операцій.

В умовах динамічного розвитку сучасної економіки, наявності різноманітних ризиків та загроз середовища зросла потреба у доцільності стиснення строків прийняття рішень з одночасним забезпеченням їх високої якості. При цьому слід враховувати, що важливим інструментом для забезпечення точності результатів аналізу рішень та оперативності їх прийняття слугує бізнес-аналітика.

Так, Кащена Н.Б., Остапенко Р.М., Велієва В.О. розглядають бізнес-аналітику як потужний інструмент, який мають змогу застосовувати всі компанії з метою отримання точних висновків на основі використання наявних даних [1]. Водночас Чернін О.Я. зазначив, що при зростанні важливості бізнес-аналітики велика кількість українських підприємств не використовує належним чином її потенціал, що пов'язано, передусім, з недостатньою обізнаністю щодо можливостей бізнес-аналітики, відсутністю кваліфікованих кадрів та необхідністю залучення значного обсягу інвестицій у програмне забезпечення та інфраструктуру [2].

Здійснюючи систематизацію переваг та викликів використання інструментів бізнес-аналітики в управлінні підприємством, Дзуліт З.П. пропонує акцентувати увагу на наступних аспектах: оптимізація рішень; передбачення ринкових трендів; підвищення конкурентоспроможності; покращення взаємодії з клієнтами; зниження витрат [3, с. 43]. Враховуючи вплив на формування баз даних значної кількості чинників, Кащена Н.Б., Остапенко Р.М., Велієва В.О. акцентують увагу на необхідності здійснення роботи з даними із виокремленням таких етапів: збір та очищення даних; обробка даних; інтеграція й трансформація даних [1].

На сьогоднішній день значного розповсюдження у використанні підприємствами набула платформа для аналізу та візуалізації даних Power BI від компанії Microsoft. Дана платформа дає можливість будувати складні моделі, формувати інтерактивні звіти. Вона підтримує хмарні й локальні рішення, проте можуть викликати певні труднощі у її використанні, якщо користувачі мають обмежені технічні навички.

Зручним багатофункціональним інструментом аналізу великих масивів інформації є система інтерактивної аналітики Tableau, використання якої дає можливість значно заощадити час на формування звітів, автоматизувати групування даних та проведення обчислень, поєднувати дані з різних джерел та використовувати їх для проведення детальної аналітики.

Досить гнучкою платформою для аналізу даних є QlikView. Ця платформа має орієнтацію на бізнес-користувачів, агрегує дані в режимі реального часу, забезпечує можливості спільного доступу до аналітики.

Таким чином, великі дані в інформаційних технологіях (Big Data) набувають важливого значення. Серед Big Data інструментів досить популярними трендами на сьогодні є Pandas, PySpark, Dask, Vaex.

На основі попередньо проведених досліджень було зроблено висновок про те, що бізнес-аналіз «орієнтує процес управління підприємством на досягнення поставлених цілей, зміщуючи основні акценти з діагностики розвитку підприємства в минулому на прогнозування майбутнього, враховуючи вплив сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників, а також інформаційну підтримку прийняття рішень» [4, с. 112].

За рахунок інтелектуального аналізу даних на підприємствах забезпечується миттєве опрацювання інформації та оптимізація бізнес-процесів, що сприяє упровадженню ефективних та своєчасних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кащена Н.Б., Остапенко Р.М., Велієва В.О. Бізнес-аналітика як інструмент обробки даних. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-14>.
2. Чернін О.Я. Вплив інструментів бізнес-аналітики на розвиток цифрової економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-40>.
3. Двуліт З.П. Вплив бізнес-аналітики на корпоративне управління: можливості та виклики. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2(12). С. 39-47. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37228/dvulit_0.pdf.
4. Лисенко А.М., Акімов С.С. Місце та роль бізнес-аналізу в системі управління підприємством. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології: IV Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 1-3 бер. 2023 р. Київ : НАУ, 2023. С. 111-112. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12639>.

*Луньова А.М.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Шубіна С.В.,
к.е.н, доцент
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансова стійкість підприємства є ключовою категорією сучасної економічної науки, адже саме вона визначає здатність суб'єктів господарювання протистояти зовнішнім та внутрішнім викликам, забезпечуючи стабільність і розвиток в умовах невизначеності. Наразі, у зв'язку з наслідками війни, економічна ситуація в Україні вкрай ускладнена, саме тому питання фінансової стійкості набуває особливого значення. Крім того, у науковій літературі неможна виділити єдиного підходу до визначення сутності поняття «фінансова стійкість», через що ускладняється розробка загальних методик щодо її аналізу та оцінки в системі управління підприємством. Саме тому постає актуальним дослідження теоретико-методичних підходів вітчизняних та зарубіжних науковців щодо фінансової стійкості, оскільки це дозволить систематизувати її сутність, напрямки аналізу, а також виділити сильні і слабкі сторони цього процесу задля подальшого вдосконалення.

Так, науковці висувають різні варіанти поняття «фінансова стійкість»: деякі з них акцентують увагу головним чином на платоспроможності; інші – на структурі капіталу; є такі, що надають перевагу інвестиційній привабливості суб'єкта господарювання. Розглянемо в таблиці нижче основні варіанти трактування поняття «фінансова стійкість».

Таблиця 1

Основні підходи до визначення сутності фінансової стійкості підприємства

№	Науковці	Визначення поняття
1.	Тютюнник Ю. М.	Можливість підприємства забезпечувати безперервне функціонування та зростання економічного потенціалу, підтримуючи баланс між активами та пасивами у нестабільному ринковому середовищі, що гарантує його платоспроможність та привабливість для інвесторів на довгострокову перспективу при визначеному рівні ризику [5].
2.	Матковський С. О.	Наявність у підприємства стабільних джерел формування запасів, що гарантує платоспроможність та незалежність від непередбачуваних змін на ринку або дій партнерів [3].
3.	Ковальчук Н.О., Поддєрьогін А.М., Чегринєць К.В.	Стан фінансових ресурсів підприємства, що дозволяє оперативно та в повному обсязі виконувати усі власні зобов'язання перед існуючими контрагентами, використовуючи і власні, і залучені кошти [1].

Закінчення таблиці 1

4.	Лісовий А.В., Чуницька І.І.	Спроможність підприємства залучати потрібні фінансові ресурси та спрямовувати їх на досягнення стійкого економічного зростання [2].
5.	Філімоненков О.С.	Стан підприємства, за якого обсяг його активів достатній для покриття всіх зобов'язань, що забезпечує його платоспроможність [6].
6.	Савицька Г.В	Спроможність суб'єкта господарювання працювати і розвиватися, зберігаючи баланс своїх активів і пасивів в умовах змінного середовища, що забезпечує платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі [4].
7.	Шубіна С. В., Готра В. В., Ріпіч В. В.	Стан фінансових ресурсів, який дозволяє досягти незалежності від залучених коштів, гарантуючи його платоспроможність та фінансову стійкість [7].

Отже, проаналізувавши таблицю, можна виділити чотири основні підходи до розуміння поняття фінансової стійкості:

- перший підхід (Тютюнник Ю. М., Савицька Г.В, Філімоненков О.С.) акцентує увагу на платоспроможності та рівновазі активів і пасивів, розглядаючи фінансову стійкість як базу для довгострокового функціонування та інвестиційної привабливості підприємства;

- другий підхід (Ковальчук Н. О., Поддєрьогін А.М., Чегринєць К.В.) визначає фінансову стійкість як здатність підприємства виконувати свої зобов'язання за рахунок як власних, так і запозичених коштів, зосереджуючись на оперативному аспекті стійкості;

- третій підхід (Матковський С. О.; Шубіна С. В., Готра В. В., Ріпіч В. В.) підкреслює незалежність підприємства від зовнішніх ринкових умов і поведінки партнерів, додаючи до поняття фінансової стійкості елемент автономності.

- четвертий підхід (Лісовий А. В., Чуницька І.І.) орієнтований на стратегічний розвиток підприємства, пов'язуючи фінансову стійкість із мобілізацією усіх ресурсів для забезпечення стійкого економічного зростання.

Така різноманітність підходів свідчить про багатогранність поняття фінансової стійкості, що охоплює як статистичні (платоспроможність, структура капіталу, рівновага), так і динамічні (зростання, незалежність, автономність) аспекти діяльності підприємства. Тому, спираючись на наведені вище визначення, можна зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства – це такий стан його фінансових ресурсів, який забезпечує оптимальну структуру капіталу, платоспроможність та незалежність від ринкових коливань і залучених коштів, а також рівновагу між активами та зобов'язаннями, що дозволяє ефективно функціонувати, розвиватися та досягати стійкого економічного зростання на довгострокову перспективу при допустимому рівні ризику.

Таким чином, дослідження природи та сутності фінансової стійкості підприємства показало, що вона є багатогранним поняттям, що потребує комплексного підходу та всебічного вивчення, адже лише таким шляхом

можливо визначити науково-обґрунтовану систему показників та адекватно оцінити фінансовий стан підприємства, враховуючи його специфіку та галузеві особливості. Це допоможе в кінцевому плані розробити вірну стратегію розвитку підприємства в реаліях сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальчук Н.О. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. В. 11. С. 368–371.
2. Лісовий А.В. Аналіз фінансових ресурсів як базис формування фінансового потенціалу / А.В. Лісовий, І.І. Чуницька // Бізнес Навігатор. – 2010. – Спецвип. 21. – С. 96-101.
3. Матковський С. О. Статистика підприємств :навчальний посібник. Київ : Алерта, 2013. 560 с.
4. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. – К.: Знання, 2005. – 662 с.
5. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Київ : Знання, 2012. 815 с.
6. Філімоненков О.С. Фінанси підприємства: навч. посібник / О.С. Філімоненков. – К.: Кондор, 2005. – 400 с.
7. Шубіна С. В., Кузьміна В.Д. Специфіка аналізу ліквідності та фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану //Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених «Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції» (Україна, м. Харків, 06 квітня 2023 року)

Маркова С.В.,
д.е.н, професор,
Запорізький національний університет;
Бікулов Д.Т.,
д.н.з держ. управ., професор,
Запорізький національний університет

РОЗВИТОК БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ І АНАЛІЗУ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації та економічної інтеграції розвиваються нові вимоги до бухгалтерського обліку, фінансового аналізу та контролю. Підприємства, що здійснюють діяльність на міжнародних ринках, зіштовхуються з необхідністю адаптації до різних стандартів обліку, законодавчих вимог та податкових систем різних країн. У цьому контексті важливою є проблема гармонізації національних бухгалтерських стандартів із міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), що дозволяє забезпечити прозорість, порівнянність та достовірність фінансової інформації на міжнародному рівні. Особливо важливою ця проблема стає в умовах війни, коли підприємства стикаються з додатковими економічними труднощами та ризиками. Воєнний конфлікт впливає на функціонування економічних систем, що зумовлює потребу в оперативній адаптації фінансових і облікових процесів для забезпечення стабільності підприємницької діяльності в умовах нестабільності. Для підприємств, що працюють на міжнародних ринках, це також означає необхідність перегляду підходів до обліку та оподаткування в умовах змінюваних нормативно-правових актів, санкцій та іншого зовнішньоекономічного тиску. У зв'язку з цим, розвиток бухгалтерського обліку і аналізу в умовах війни набуває особливої важливості для забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 1

Аспекти фінансового обліку в міжнародному бізнесі та відповідні МСФЗ [1-4]

Аспект	Опис	Особливості міжнародного бізнесу	Можливі МСФЗ/Номер
Методи обліку	Вибір методів для відображення фінансових операцій, таких як нарахування або касовий метод.	Міжнародний бізнес часто використовує міжнародні стандарти обліку (МСФЗ), що можуть відрізнятися від національних.	МСФЗ 15 (Доходи), МСФЗ 39 (Фінансові інструменти)
Стандарти обліку	Врахування національних та міжнародних стандартів обліку (МСФЗ, ПСБО).	Міжнародний бізнес пов'язаний з адаптацією до різних стандартів, таких як МСФЗ, що є необхідним для забезпечення прозорості та порівнянності звітності.	МСФЗ 1 (Перше впровадження МСФЗ)
Фінансова	Підготовка звітів,	Звітність в міжнародному	МСФЗ 1-41

звітність	таких як баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів.	бізнесі повинна відповідати вимогам різних юрисдикцій та стандартів, що ускладнює процес підготовки та перевірки фінансових звітів.	(Фінансова звітність, баланси, звіти про прибутки)
Облік активів	Ведення обліку основних засобів, нематеріальних активів, запасів та інших активів.	Міжнародні компанії часто мають активи в різних країнах, що вимагає врахування специфічних умов амортизації та вартості активів в різних валютних зонах.	МСФЗ 16 (Оренда), МСФЗ 38 (Нематеріальні активи)
Облік зобов'язань	Урахування боргових зобов'язань, кредитів, позик та інших фінансових зобов'язань.	Підприємства, що працюють на міжнародних ринках, часто мають борги в різних валютах, що вимагає врахування валютних ризиків та відсоткових ставок на різних ринках.	МСФЗ 32 (Фінансові інструменти), МСФЗ 39 (Фінансові інструменти)
Кошти та грошові потоки	Управління грошовими потоками, включаючи облік касових операцій та банківських рахунків.	Міжнародний бізнес вимагає використання різних валют і управління міжбанківськими операціями та трансакціями в кількох країнах.	МСФЗ 7 (Грошові потоки)
Податки та оподаткування	Визначення та облік податкових зобов'язань, в тому числі з урахуванням міжнародних податкових угод.	Міжнародні підприємства повинні враховувати податкові режими в різних країнах, а також уникати подвійного оподаткування за допомогою міжнародних угод.	МСФЗ 12 (Податкові наслідки)
Фінансовий аналіз	Аналіз фінансових результатів через різні коефіцієнти та показники (прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість).	Міжнародний бізнес потребує аналізу фінансових результатів з урахуванням валютних коливань, міжнародних економічних умов і геополітичних ризиків.	МСФЗ 8 (Операційні сегменти)
Аудит і контроль	Перевірка та аудит фінансової звітності для забезпечення її точності та відповідності стандартам.	Аудит у міжнародному бізнесі повинен охоплювати різні юрисдикції, враховуючи специфічні вимоги до контролю та звітності в кожній країні.	МСФЗ 1 (Перше впровадження МСФЗ), МСФЗ 15 (Доходи)
Управлінський облік	Використання фінансових даних для прийняття управлінських рішень, планування та бюджетування.	В міжнародному бізнесі управлінський облік часто враховує зміни в глобальних ринках, а також валютні та економічні коливання, які впливають на стратегії компанії.	МСФЗ 16 (Оренда), МСФЗ 17 (Страховання)

Таблиця 1, що охоплює основні аспекти фінансового обліку, показує важливість правильного застосування міжнародних стандартів для

забезпечення прозорості, порівнянності та достовірності фінансової інформації. Особливості міжнародного бізнесу, такі як адаптація до різних регуляторних вимог та валютних ризиків, визначають необхідність інтеграції міжнародних стандартів (МСФЗ) для ефективного управління фінансами на глобальному рівні. Використання МСФЗ дозволяє компаніям з різних країн правильно відображати свої фінансові результати, враховуючи специфічні економічні та юридичні умови, а також дає змогу знизити ризики подвійного оподаткування та забезпечити надійність фінансової звітності. У зв'язку з глобалізацією бізнесу, адаптація до таких стандартів стає важливим фактором для підтримки конкурентоспроможності та досягнення стабільності в умовах змінного міжнародного економічного середовища.

Застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) в умовах міжнародного бізнесу є необхідним для забезпечення прозорості, порівнянності та достовірності фінансової інформації. Врахування специфіки міжнародних ринків, валютних коливань та регуляторних вимог різних країн вимагає впровадження уніфікованих стандартів, що дозволяють компаніям ефективно управляти фінансовими результатами та мінімізувати ризики. МСФЗ сприяють підвищенню довіри інвесторів, зменшенню фінансових маніпуляцій та забезпеченню більш високої якості фінансової звітності.

Необхідно продовжувати впровадження МСФЗ у фінансовий облік українських підприємств, враховуючи міжнародний досвід та специфіку національного законодавства. Рекомендується проводити регулярне навчання фахівців з бухгалтерії та фінансів, щоб забезпечити високий рівень кваліфікації в застосуванні цих стандартів. Крім того, важливо розробити механізми адаптації МСФЗ до змін у міжнародному економічному середовищі, зокрема в умовах економічних криз та воєнних конфліктів, для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Міжнародної організації з фінансових стандартів (IFRS). URL. <https://www.ifrs.org/> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS) на сайті. URL: Аудиторської палати України <https://www.audit.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2025).
3. Бондаренко В. В. МСФЗ та їх вплив на облік і звітність в Україні. *Вісник бухгалтерії*. 2022. № 3. С. 18–32.
4. Ткаченко М. О. Застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в умовах глобалізації. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31, № 1. С. 114–126.

*Михайленко О.В.,
к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту;
Скоморохова С.Ю.,
ст. викладач кафедри обліку і аудиту,
Національний університет харчових технологій
Київ, Україна*

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ПРАВ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Обліково-аналітичного забезпечення захисту прав суб'єктів господарювання це комплексна система заходів, спрямованих на фіксацію, обробку, збереження та аналіз інформації, яка може підтвердити або забезпечити правовий захист господарюючого суб'єкта у взаємодії з контрагентами, контролюючими органами чи в судових спорах.

Метою обліково-аналітичного забезпечення захисту прав суб'єктів господарювання є насамперед підтвердження легітимності господарських операцій, забезпечення доказової бази, підтримка правового статусу підприємства та моніторинг ризиків і запобігання правопорушенням. Організація обліково-аналітичного забезпечення захисту прав суб'єктів господарювання повинна охоплювати всі основні елементи цього процесу, а саме облікової, аналітичної частин, використання інформаційних систем при взаємодії із юридичним відділом.

Облікова частина обліково-аналітичного забезпечення захисту прав суб'єктів господарювання включає в себе ведення первинної документації відповідно до законодавства, збереження електронного архіву документів, чітку систему документообігу (договори, акти, рахунки-фактури тощо) та фінансову звітність як підтвердження законності операцій.

В аналітичній частині проводиться ретельний аналіз господарських операцій на відповідність законодавству, моніторинг податкових і договірних ризиків, виявлення підозрілих транзакцій або дій контрагентів та підготовка аналітичних довідок для адвокатів, юристів, аудитів. Проведення перерахованих дій неможливе без використання інформаційних систем, таких як CRM та ERP-системи для фіксації всіх етапів взаємодії з партнерами, систем внутрішнього контролю (виявлення конфліктів інтересів, аудит доступу до документів) та BI-інструментів для аналізу динаміки ризиків.

Все це має відбуватися у тісному взаємозв'язку та взаємодії із юридичним відділом. Це передбачає надання повної облікової інформації для судового чи досудового врегулювання спорів, супровід юридичних дій (скарги, запити, претензії) обґрунтованою документацією, аналіз фінансових і облікових даних у контексті юридичної стратегії.

Організація процесу дослідження обліково-аналітичного забезпечення захисту прав суб'єктів господарювання це цілеспрямована система дій, спрямована на формування повної, достовірної та своєчасної інформації,

необхідної для прийняття управлінських, фінансових і правових рішень у суб'єкта господарювання. Дослідження обліково-аналітичного забезпечення у контексті правового захисту підприємства проходить через декілька логічно пов'язаних етапів, кожен із яких має специфічну мету, завдання та інструменти, що надані в таблиці.

Таблиця 1.

Сутність основних етапів процесу дослідження обліково-аналітичного забезпечення захисту прав суб'єктів господарювання

Назва етапу	Основні дії реалізації етапу
<i>Постановка цілей обліково-аналітичного забезпечення</i>	- Визначення інформаційних потреб підприємства; - Формування завдань для обліку та аналізу; - Узгодження облікової політики з цілями підприємства.
<i>Аналіз нормативно-правового середовища</i>	- Збір первинних даних (документи, контракти, платіжні доручення); - Систематизація і кодування інформації; - Ведення облікових реєстрів; - Вивчення чинного законодавства (податкового, господарського, бухгалтерського); - Визначення правових вимог до обліку та аналітики; - Виявлення сфер ризику (перевірки, санкції, судові претензії).
<i>Діагностика системи обліку й аналітики на підприємстві</i>	- Оцінка структури та організації облікового процесу; - Перевірка повноти й достовірності первинної документації; - Аналіз звітності, внутрішнього контролю, аналітичних процедур
<i>Визначення рівня правозахисного потенціалу облікової інформації</i>	- Якість та своєчасність даних для доведення правоти підприємства; - Вивчення судових справ/перевірок за участі підприємства (за наявності); - Аналіз ролі бухгалтерії в забезпеченні правового захисту.
<i>Організація аналітичної роботи</i>	- Розрахунок фінансово-економічних показників (рентабельність, ліквідність, оборотність тощо); - Порівняльний, факторний, горизонтальний аналіз; - Факторний або порівняльний аналіз ризиків; - Побудова висновків щодо ефективності системи обліково-аналітичного забезпечення - Складання прогнозів і рекомендацій.
<i>Представлення інформації</i>	- Підготовка аналітичних записок, доповідей, презентацій; - Внутрішня та зовнішня звітність; - Передача інформації менеджменту, власникам, контролюючим органам.
<i>Моніторинг та вдосконалення</i>	- Оцінка ефективності обліково-аналітичної системи; - Внесення змін до методології за результатами аналізу; - Навчання персоналу та впровадження нових ІТ-рішень.

Правильно організоване обліково-аналітичне забезпечення — це не лише інструмент для внутрішнього контролю, а й важлива складова правового захисту бізнесу. Цей процес — основа для прозорого та ефективного управління бізнесом, забезпечення фінансової стабільності та правового захисту, що відіграє велику роль у формуванні доказової бази, підвищенні правової безпеки, аналітичній підтримці юридичних рішень, інформаційному підґрунті для управлінських дій, підготовці до перевірок і судових процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку: світовий та вітчизняний досвід : монографія / Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Березняк Н. В., Прудка О.В. Київ : УкрІНТЕІ, 2015. 239 с.
2. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства : монографія / за заг. ред. А. М. Штангрета. Львів : Укр. акад. друкарства, 2017. 276 с.
3. Гордієнко Н. І. Фінансовий облік : навч. посіб. / Н. І. Гордієнко. Харків: нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; 3-тє вид. перероб. і допов. — Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. — 290 с.

*Мінакова Є.А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Херсонський державний аграрно-економічний університет;
Шепель І.В.,
к. е. н, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

РОЛЬ АВТОМАТИЗОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифровізації економіки автоматизовані інформаційні системи (АІС) відіграють ключову роль у трансформації фінансового обліку підприємств малого бізнесу, який є основою економічного зростання, самозайнятості та регіонального розвитку. Висока чутливість малого бізнесу до зміни зовнішніх факторів, обмеженість фінансових і трудових ресурсів, а також жорсткі вимоги до прозорості фінансової звітності зумовлюють потребу в ефективному, доступному та швидкому обліковому інструментарії. У цьому контексті автоматизація облікових процесів постає не лише як технологічне оновлення, а як стратегічна умова забезпечення стабільності, керованості та розвитку малого підприємництва. Актуальність теми полягає у необхідності інтегрувати цифрові рішення у щоденну господарську діяльність малих підприємств для підвищення точності облікових даних, зменшення трудомісткості облікових процедур, скорочення витрат на аутсорсинг бухгалтерських послуг та підвищення контролю над фінансовими результатами. Автоматизовані системи забезпечують оперативне формування первинних документів, податкової та фінансової звітності, розрахунок заробітної плати, облік запасів, основних засобів, розрахунків з контрагентами, що особливо важливо в умовах обмеженої кількості персоналу на підприємствах малого масштабу.

У наукових дослідженнях визначено широкий спектр переваг використання АІС у малому бізнесі. Зокрема, Кожухівська Л.М. зазначає, що автоматизація фінансового обліку дозволяє підприємцям значно скоротити ризики податкових помилок, а також підвищити фінансову дисципліну [1, с. 42]. За результатами дослідження Дубровіної Т.О., малі підприємства, які використовують хмарні платформи обліку (наприклад, «BAS Малий бізнес», «SmartFin», «Finline»), демонструють вищий рівень ефективності обліку та швидше реагують на зміни у законодавстві. Авторка підкреслює, що саме доступність, масштабованість і простота в користуванні роблять ці системи придатними для малих суб'єктів господарювання [2, с. 92]. Натомість Поліщук В.С. (2023) наголошує, що існує проблема низької цифрової обізнаності серед підприємців, що уповільнює впровадження автоматизованих систем, попри їхній потенціал у зниженні витрат та підвищенні прозорості бізнес-процесів [3, с. 60].

Для узагальнення основних функціональних можливостей автоматизованих систем та їх впливу на фінансовий облік малого бізнесу подано узагальнену табл.1.

Таблиця 1

Вплив автоматизованих інформаційних систем на облік у малому бізнесі

Система / Інструмент	Основні функції	Вплив на облікову діяльність підприємства
BAS Малий бізнес	Облік доходів/витрат, ПДВ, зарплати, автоматична звітність	Скорочення витрат на облік, мінімізація помилок, підвищення прозорості
Finline, iFin	Онлайн-формування та подання податкової звітності	Оперативна взаємодія з ДПС, відсутність потреби у сторонніх послугах
SmartFin	Хмарне ведення бухгалтерії, аналітика, банківська інтеграція	Швидке прийняття рішень на основі даних, зменшення обсягу паперової роботи
M.E.Doc	Електронний документообіг, обмін з ДПС, Звітність з ЄСВ, ПДФО	Автоматизація звітності, легітимність операцій, економія часу

Джерело: сформовано авторами за даними [4, 5]

Таким чином, роль автоматизованих інформаційних систем у трансформації фінансового обліку малого бізнесу є визначальною, оскільки вони забезпечують системність, достовірність, гнучкість та відповідність вимогам регуляторного середовища. У поєднанні з розвитком цифрових компетентностей, підтримкою з боку держави (наприклад, через грантові програми цифровізації) та спрощенням адміністрування, автоматизовані системи здатні створити повноцінне середовище для сталого розвитку малого підприємництва. Подальші дослідження мають бути спрямовані на визначення оптимальних моделей автоматизації для різних типів підприємств, підвищення доступності цифрових рішень інтеграції АІС у бізнес-практику. Перспективи дослідження полягають у подальшому удосконаленні цифрових інструментів для автоматизації обліку. Особливого значення набуває розробка методичних підходів до підвищення цифрової грамотності підприємців і інтеграції облікових систем із державними інформаційними платформами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кожухівська Л. М. Автоматизація облікових процесів на малих підприємствах: переваги та виклики. *Облік і фінанси*. 2021. № 3. С. 42–47.
2. Дубровіна Т. О. Хмарні бухгалтерські сервіси як інструмент цифрової трансформації обліку. *Економіка і суспільство*. 2022. № 38. С. 91–96.
3. Поліщук В. С. Перспективи автоматизації бухгалтерського обліку у малому бізнесі України. *Фінанси України*. 2023. № 1. С. 55–61.
4. BAS Малий бізнес. Офіційний сайт розробника. URL: <https://bas-soft.eu> (дата звернення 22.04.2025).
5. SmartFin – онлайн бухгалтерія для малого бізнесу. URL: <https://smartfin.u> (дата звернення 22.04.2025).

Мірошник О.Ю.,

к.е.н., доцент;

Кравченко Л.О.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В. Н. Каразіна

АУДИТ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЗА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах глобалізації та євроінтеграційних прагнень України, впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та міжнародних стандартів аудиту (МСА) є важливим кроком до забезпечення прозорості, надійності та порівнюваності фінансової інформації. Це сприяє підвищенню довіри інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін до українських підприємств. [1]

Україна поступово переходить до МСФЗ та МСА з початку 2000-х років. Зокрема, з 1 січня 2004 року МСА були визнані як національні стандарти аудиту, що стало важливим кроком у гармонізації українського законодавства з міжнародними вимогами. Кількість підприємств, що складають фінансову звітність за МСФЗ, зросла з 2247 у 2012 році до понад 5000 у 2020 році, що свідчить про зростаючу зацікавленість бізнес-середовища у використанні міжнародних стандартів для підвищення прозорості та привабливості для інвесторів. [2]

Незважаючи на позитивні тенденції, впровадження МСФЗ та МСА в Україні стикається з низкою проблем. Однією з основних є недостатня кількість фахівців, які володіють знаннями та навичками роботи за МСФЗ та МСА. Це ускладнює процес впровадження стандартів на підприємствах та вимагає значних інвестицій у навчання та підготовку персоналу. [1]

Для малих та середніх підприємств впровадження МСФЗ може бути фінансово обтяжливим через необхідність оновлення облікових систем, навчання персоналу та залучення консультантів. Це може стримувати їхній перехід на міжнародні стандарти.

В Україні відсутній єдиний орган, який би надавав офіційні тлумачення МСФЗ та МСА. Це призводить до різного трактування стандартів та потенційних помилок у їх застосуванні. [3]

Інституційні проблеми, такі як недостатня координація між регуляторними органами, відсутність стимулів для підприємств та слабка підтримка з боку держави, також ускладнюють процес впровадження міжнародних стандартів. [2]

Впровадження МСФЗ та МСА сприятиме підвищенню прозорості фінансової звітності, що, в свою чергу, підвищить довіру інвесторів та кредиторів до українських підприємств. [3] Це особливо важливо в умовах воєнного стану та необхідності залучення міжнародної фінансової допомоги.

Імплементація МСФЗ та МСА є важливою складовою процесу інтеграції України до Європейського Союзу. Гармонізація стандартів сприятиме спрощенню процедур для українських підприємств на європейських ринках.

Необхідність впровадження міжнародних стандартів стимулює розвиток професійної освіти в галузі бухгалтерського обліку та аудиту, що сприятиме підвищенню кваліфікації фахівців та загальному розвитку галузі. [2]

Для успішного впровадження МСФЗ та МСА в Україні необхідно створити єдиний орган з тлумачення стандартів, що дозволить уникнути різночитань та забезпечить уніфіковане застосування стандартів. Також важливо запровадити програми фінансової та методичної підтримки для малих та середніх підприємств, що сприятиме їхньому переходу на міжнародні стандарти.

Інвестування в навчальні програми та підвищення кваліфікації фахівців забезпечить необхідний рівень знань для ефективного впровадження стандартів. Забезпечення ефективної взаємодії між державними органами, професійними об'єднаннями та бізнесом сприятиме успішному впровадженню МСФЗ та МСА.

Висновок

Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності та аудиту в Україні є необхідним кроком для забезпечення прозорості, надійності та конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному рівні. Незважаючи на наявні проблеми, активна підтримка з боку держави, розвиток професійної освіти та координація зусиль усіх зацікавлених сторін сприятимуть успішному впровадженню МСФЗ та МСА в Україні.

1. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

2. Гевлич Л. Л., Гевлич І. Г. Міжнародні стандарти фінансової звітності та аудиту: навчальний посібник. – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. – 128 с.,
3. DOI: <https://surli.cc/mrkeob>
4. Слюсаренко В. Є. Аудит: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні: монографія. – Ужгород: УжНУ, 2014. – 200 с., DOI: <https://surl.lu/jincum>
5. Чорна І. А. Аудит фінансової звітності в умовах глобалізації економіки. – Тернопіль: ТНЕУ, 2019. – 332 с.
6. Галушко Юлія, Мірошник Олексій, Кузьміна Валерія Аналіз банківських ризиків у контексті фінансової стабільності та розвитку економічних структур в Україні. ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ СИСТЕМИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ Випуск 2(13)2024. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2>
7. Мірошник Олексій, Шубіна Світлана, Кравченко Богдан Оцінка та шляхи підвищення фінансової стійкості підприємства. ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ СИСТЕМИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ, Випуск 1(1)2021. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-1>

Мірошник О.Ю.,

к.е.н, доцент

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;

Минко А.І.,

директор

ТОВ «АКСІОН УКРАЇНА»

ТРАНСФОРМАЦІЯ АУДИТУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ ЗВІТНОСТІ

У цифрову епоху аудит зазнає значних змін через швидкий розвиток технологій. Традиційні методи аудиту, які базуються на періодичних перевірках і вибірковому аналізі, стають менш ефективними через зростання обсягу та складності фінансових даних. Для вирішення цих викликів аудитори звертаються до інноваційних технологій, таких як штучний інтелект (ШІ) та блокчейн, які підвищують ефективність, точність і достовірність аудиторських процедур.

ШІ дозволяє обробляти великі масиви даних, виявляти аномалії та прогнозувати ризики, тоді як блокчейн забезпечує децентралізований і незмінний облік транзакцій. Разом ці технології сприяють переходу до аудиту в реальному часі, зменшенню ризиків шахрайства та підвищенню довіри до фінансової звітності.

ШІ та блокчейн-технології трансформують облік і аудит, створюючи нові можливості для підвищення якості фінансової звітності. Ключові теми, які виділяються в літературі, включають:

- Блокчейн дозволяє записувати кожен транзакцію як окрему подію в незмінному реєстрі, що забезпечує деталізований і своєчасний облік [3, 11].
- Завдяки блокчейну фінансові реєстри оновлюються миттєво, що усуває потребу в періодичних узгодженнях і забезпечує актуальну інформацію для аудиторів [2, 16].
- Додає до традиційного подвійного обліку третій запис у спільному блокчейн-реєстрі, що підвищує прозорість і зменшує розбіжності між сторонами [1, 3, 13].
- Поєднання ШІ та блокчейну дозволяє проводити аудит у реальному часі, виявляючи аномалії та ризики негайно, що змінює традиційні періодичні перевірки [14, 16].

У 2022 році Верховна Рада України ухвалила Закон "Про віртуальні активи", який легалізує криптовалюти та встановлює регуляторну базу для їх обігу [6]. Цей закон, визначає правовий статус, класифікацію, власність і регуляторів віртуальних активів. Хоча закон набуде чинності після внесення змін до Податкового кодексу щодо оподаткування операцій з віртуальними

активами, він створює основу для надійного обліку та аудиту криптовалютних транзакцій. Крім того, "Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки" передбачає заходи для стимулювання впровадження блокчейн-технологій у державному управлінні, зокрема в реєстрації майнових прав і державних закупівлях, що може вплинути на аудиторські практики [5].

Провідні аудиторські фірми, такі як Deloitte, PwC і EY, активно застосовують блокчейн для аудиту [11, 12, 16]. Наприклад, Deloitte використовує платформу COINIA для аудиту цифрових активів, що забезпечує перевірку існування та власності активів у блокчейн-середовищі [11]. В Україні Deloitte активно досліджує блокчейн-технології, зокрема через свою команду інтеграції технологій, що включає розробку блокчейн-додатків для різних секторів [10].

Емпіричні дослідження підтверджують позитивний вплив ІІІ та блокчейну на якість аудиту. Наприклад, дослідження в Туреччині показало, що використання ІІІ покращує якість аудиту на 0.584, а блокчейну — на 0.325 завдяки автоматизації та прозорості [14]. В Україні дослідження про податковий контроль криптовалютних транзакцій (2018) підкреслює, що такі транзакції підлягають загальним податкам, таким як податок на доходи фізичних осіб і податок на прибуток, що вимагає надійного аудиту [9].

Впровадження ІІІ та блокчейну в Україні стикається з низкою викликів, включаючи застарілі методи обліку, потребу в технологічній інфраструктурі, підвищення кваліфікації працівників і регуляторні бар'єри. Наприклад, Національний банк України класифікує біткойн як грошовий сурогат, що обмежує його використання [7]. Проте дослідники зазначають, що подальша стандартизація та навчання можуть сприяти ширшому застосуванню цих технологій. Майбутні дослідження можуть зосередитися на розробці стандартів для блокчейн-систем і оцінці довгострокового впливу на аудит.

Таким чином інтеграція ІІІ та блокчейну в аудит вирішує низку викликів, таких як обробка великих обсягів даних і забезпечення прозорості. ІІІ дозволяє аудиторам зосередитися на високоризикових транзакціях, тоді як блокчейн забезпечує незмінність даних, що зменшує ризик шахрайства. Проте впровадження цих технологій стикається з викликами, включаючи потребу в нових навичках, регуляторні бар'єри та етичні питання, такі як упередженість алгоритмів ІІІ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Nezhyva, M., Zarembo, O., Nehodenko, V. (2021). Application of blockchain technology in accounting and audit: International and domestic experience. SHS Web of Conferences, 107, 02001. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110702001>
2. Yaroshchuk, O. (2021). Blockchain technology in accounting and auditing. Institute of Accounting, 2(2), 145–156. <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/>

3. Popivnyak, Y. M. (2019). Blockchain technology in accounting and auditing: Current state, opportunities, and challenges. *Economic Analysis*, 30(3), 137–144. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-137-144](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-137-144)
4. Moskal, N. (2023). Prospects for the application of blockchain technology in auditing activities. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 4, 458–467. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-458-467>
5. Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018–2020. (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018->
6. Law of Ukraine "On Virtual Assets" No. 2074-IX. (2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20>
7. National Bank of Ukraine. (2014). Clarification on the lawfulness of the use of "virtual currency/cryptocurrency" bitcoin in Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/14>
8. Reuters. (2017). Ukrainian ministry carries out first blockchain transactions. <https://www.reuters.com/article/us-ukraine-blockchain/ukrainian-ministry-carries-out-first-blockchain-transactions-idUSideologies>
9. Tax control of cryptocurrency transactions in Ukraine. (2018). *Banks and Bank Systems*, 13(2), 89–106. [https://doi.org/10.21511/bbs.13\(2\).2018.08](https://doi.org/10.21511/bbs.13(2).2018.08)
10. Deloitte Ukraine. (n.d.). Enterprise Technology Performance. <https://www2.deloitte.com>
11. Deloitte. (n.d.). Blockchain and Digital Asset Transactions. <https://www2.deloitte.com/us/solutions-for-digital-asset-transactions.html>
12. Deloitte. (2022). Auditing Blockchain: An Introduction for Internal Auditors. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/internal-auditing-guide-to-blockchain.html>
13. Deloitte. (2023). The Impact of Blockchain Technology in Auditing. <https://www2.deloitte.com/of-blockchain-in-accounting.html>
14. Influence of blockchain and artificial intelligence on audit quality: Evidence from Turkey. (2024). *Heliyon*.
15. Accounting and auditing with blockchain technology and artificial Intelligence: A literature review. (2022). *International Journal of Accounting Information Systems*.
16. How blockchain could introduce real-time auditing. (2016). EY Global.
17. Suntsova, O. (2024). Role of blockchain technology in changing the structure of a country's monetary base and GDP. *FINANCIAL AND CREDIT SYSTEMS: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT*, 1(12), 24-36. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-1-03>
18. Petrykiva, O., & Malafieiev, T. (2024). Digital culture as a basis for successful digital transformation of enterprises. *FINANCIAL AND CREDIT SYSTEMS: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT*, 4(15), 181-189. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-14>

Мірошник О.Ю.,

к.е.н., доцент,

доцент кафедра обліку та оподаткування

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;

Пелих Д.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

АУДИТОРСЬКІ ПРОЦЕДУРИ ЩОДО ВИЯВЛЕННЯ ШАХРАЙСТВА

В умовах сучасної економіки проблема виявлення шахрайства є особливо актуальною для аудиту. Зростання кількості шахрайських схем вимагає від аудиторів застосування спеціальних процедур для ідентифікації та запобігання фінансовим зловживанням. За даними АCFE, організації щорічно втрачають близько 5% доходу через шахрайство, що загрожує їх фінансовій стабільності [4].

Метою дослідження є аналіз сучасних аудиторських процедур виявлення шахрайства, оцінка їх ефективності та розробка рекомендацій щодо вдосконалення аудиторської методології для українських компаній. Згідно з МСА 240, шахрайство – це навмисна дія посадових осіб, працівників або третіх сторін, спрямована на отримання незаконної вигоди шляхом обману [1,2].

Основні види шахрайства, які повинен виявляти аудитор: маніпуляції або фальсифікація облікових записів, незаконне привласнення активів, приховування операцій, відображення недійсних операцій та неправильне застосування облікової політики. Основними нормативними документами, що регулюють аудиторські процедури щодо виявлення шахрайства, є: МСА 240, МСА 315, МСА 330, Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність».

В українському законодавстві питання виявлення шахрайства під час аудиту регулюється також Кримінальним кодексом України, Законом України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення».

За даними дослідження РwC «Всесвітній огляд економічних злочинів», проведеного в Україні у 2023 році, були виявлені наступні тенденції, відображені в Таблиці 1.

Аналізуючи дані таблиці 1, можна зробити висновок, що найбільш поширеним видом шахрайства в українських компаніях залишається незаконне привласнення активів (45% постраждалих компаній), однак найбільших фінансових втрат завдає шахрайство з фінансовою звітністю (в середньому 2,100 тис. грн на випадок).

Таблиця 1

Розповсюдженість різних видів шахрайства в українських компаніях

Вид шахрайства	Частка компаній, які постраждали (%)	Середній обсяг фінансових втрат (тис. грн)
Незаконне привласнення активів	45%	820
Корупція та хабарництво	38%	1,250
Кіберзлочини	32%	950
Шахрайство з фінансовою звітністю	24%	2,100
Шахрайство при закупівлях	21%	1,680
Податкове шахрайство	15%	1,850

Джерело: розроблено автором за даними дослідження РwC «Всесвітній огляд економічних злочинів» [3]

Дані Таблиці 2 свідчать про те, що внутрішній аудит залишається найефективнішим методом виявлення шахрайства (28% всіх виявлених випадків), проте зовнішній аудит демонструє порівняно низьку ефективність (лише 14%).

Таблиця 2

Ефективність методів виявлення шахрайства

Метод виявлення	Частка виявлених випадків шахрайства (%)
Внутрішній аудит	28%
Системи внутрішнього контролю	22%
Повідомлення від працівників	18%
Зовнішній аудит	14%
Випадкове виявлення	10%
Аналіз даних та моніторинг	6%
Інші методи	2%

Джерело: розроблено автором за даними дослідження РwC «Всесвітній огляд економічних злочинів» [3]

Це вказує на необхідність вдосконалення методології зовнішнього аудиту щодо виявлення шахрайства та посилення співпраці між зовнішніми аудиторами та службами внутрішнього аудиту.

Розглянемо кейс вітчизняного підприємства ТОВ, де при проведенні аудиту було виявлено ознаки шахрайства. Аудиторська компанія застосувала комплекс процедур для виявлення та документування шахрайських дій. На основі проведеного аудиту в вітчизняному ТОВ було розраховано показники ефективності аудиторських процедур щодо виявлення шахрайства, що представлені в таблиці 3 [4].

На основі проведеного дослідження можна запропонувати наступні рекомендації для підвищення ефективності аудиторських процедур виявлення шахрайства в українських компаніях:

1. Впровадження ризик-орієнтованого підходу передбачає розробку методики оцінки ризиків шахрайства з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища;

2. Розширення використання аналітичних методів має включати впровадження предиктивної аналітики для виявлення потенційних шахрайських схем та використання машинного навчання для ідентифікації аномалій [5,6];

Таблиця 3

Показники ефективності аудиторських процедур

Показник	Значення	Коментар
Коефіцієнт виявлення шахрайства	0,82	Відношення виявлених шахрайських операцій до загальної кількості таких операцій (за оцінками)
Економічний ефект від аудиту	3,850,000 грн	Сума запобіглих збитків внаслідок виявлення шахрайства
Вартість аудиторських процедур	450,000 грн	Витрати на проведення спеціалізованих аудиторських процедур
ROI аудиторських процедур	8,56	Відношення економічного ефекту до вартості аудиту
Час на виявлення шахрайства	76 годин	Тривалість спеціалізованих процедур з виявлення шахрайства

Джерело: розроблено автором за даними дослідження РwC «Всесвітній огляд економічних злочинів» [3]

3. Посилення міждисциплінарного підходу вимагає залучення до аудиторських перевірок фахівців з кібербезпеки, форензик-аудиту та фінансових розслідувань[7];

4. Вдосконалення методології документування має включати розробку стандартизованих протоколів документування виявлених ознак шахрайства та створення бази знань щодо типових шахрайських схем у вітчизняному бізнес-середовищі [8].

Отже, аудиторські процедури щодо виявлення шахрайства є невід'ємною частиною сучасного аудиту фінансової звітності. Їх ефективність залежить від комплексного застосування аналітичних методів, тестування операцій та документів, а також професійного скептицизму аудиторів. Практичний аналіз застосування аудиторських процедур у вітчизняних компаніях демонструє високу економічну ефективність спеціалізованих методик виявлення шахрайства. Водночас, статистичні дані свідчать про необхідність постійного вдосконалення таких процедур з урахуванням новітніх технологій та еволюції шахрайських схем [9]. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення якості аудиторських послуг та зміцнення довіри до фінансової звітності українських підприємств, що є важливою передумовою для залучення інвестицій та сталого економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародний стандарт аудиту 240 "Відповідальність аудитора щодо шахрайства при аудиті фінансової звітності".
2. Закон України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" від 21.12.2017 р. № 2258-VIII.
3. РwC. (2023). Всесвітній огляд економічних злочинів в Україні.

4. Асоціація сертифікованих експертів з шахрайства (ACFE). (2024). Звіт для націй з професійного шахрайства та зловживань.
5. Бондар В.П. (2023). Аудиторські процедури виявлення шахрайства: теорія та практика. Київ: Фінанси і статистика.
6. Дорош Н.І. (2022). Форензик аудит як метод виявлення шахрайства у фінансовій звітності. Економіка України, 5(726), 45-58.
7. Петрик О.А. (2024). Сучасні методики аудиту для протидії корпоративному шахрайству. Аудитор України, 2, 12-25.
8. Азаренкова, Г., Мірошник, О., & Кісельова, О. (2022). ОБҐРУНТУВАННЯ ПАРАМЕТРІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА. ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ СИСТЕМИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ, 2(5), 14-25. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-2-02>
9. Мірошник, О., Шубіна, С., & Кравченко, Б. (2021). ОЦІНКА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ СИСТЕМИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ, 1(1), 17-22. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-1-02>

*Мурадова К.З.,
студентка 4 курсу бакалаврського рівня вищої освіти,
економічний факультет ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Глушач Ю.С.,
к.е.н., доцент кафедри статистики, обліку та аудиту,
економічний факультет ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ СКЛАДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ТА СТАТИЧНОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ПЕРСПЕКТИВИ І РИЗИКИ

Штучний інтелект став синонімом сучасності, що проникає в усі сфери професійної діяльності. Бухгалтерський облік, як фундаментальна складова економічної системи, не став винятком з цієї тенденції. За оцінками Інституту присяжних бухгалтерів Англії та Уельсу (ICAEW), майбутнє обліку буде тісно пов'язано зі штучним інтелектом через перспективу отримання та використання більш якісних даних та економії часу.

Впровадження ШІ змінює роль бухгалтера від операційного виконавця до аналітика та стратега: тепер фокус на проблемах підприємства, формуванні фінансових стратегій та автоматизації рутинних процедур. Так, наприклад, великий німецький виробник програмного забезпечення SAP (Systems, Applications and Products) пропонує підприємствам широкі можливості використання штучного інтелекту в своєму застосунку: від базової звірки платежів з дебіторською заборгованістю до автоматичного аудиту витрат на відповідність політикам компаній і прогнозів. Цей інструмент вивільняє когнітивні ресурси фахівця для поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності. Найголовніше, що штучний інтелект допомагає знаходити та виправляти типові помилки під час закриття фінансового періоду, що робить фінансову звітність більш точною. Використовуючи штучний інтелект щоденно у таких сценаріях, зменшується ймовірність ризику ручних помилок.

Штучний інтелект аналізує великі обсяги даних і може спрогнозувати, які рахунки можуть бути сплачені з затримкою, попереджає про незвичні або потенційно шахрайські операції, швидко налаштування податкових параметрів у відповідності до змін законодавства. Американський постачальник сучасного програмного рішення Oracle AI, демонструє значний потенціал у підвищенні ефективності складання фінансової звітності. Автоматизація збору та консолідації даних з різних джерел, наприклад, головної книги, банківських виписок, ідентифікації невідповідностей та проблемних ділянок, що потребують уваги бухгалтера. Наступним етапом пропонується автоматичне формування таких основних звітів як баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів, а також заповнення регуляторних форм у вигляді податкових накладних та декларацій.

Не виключений аналітичний потенціал штучного інтелекту: система може генерувати пояснення до фінансових звітів, пояснювати зміни, відхилення та ключові показники. Окрім фінансової звітності, ШІ відкриває нові можливості для автоматизації складання статистичної звітності. Інструменти для фінансового аналізу, наприклад, Power BI, Tableau мають інтегрований ШІ для створення динамічних звітів у режимі реального часу. Для того, щоб отримати точну відповідь, бухгалтеру потрібно сформулювати чіткий запит до системи у відповідності до вимог керівництва підприємства.

Аналізуючи системи з інтегрованим штучним інтелектом було підмічено, що українські бухгалтерські застосунки не мають вбудований штучний інтелект, так як це потребує великих фінансових інвестицій, а також тестувань.

Використовуючи штучний інтелект, бухгалтер також має розуміти і потенційні ризики, що можуть виникнути при складанні звітності: якості і безпека вхідних даних, висока залежність від постачальника, а також етичні та регуляторні ризики.

Вхідні дані мають бути точними, повними, актуальними та узгодженими. Для цього на підприємстві мають бути виконані інші ІТ-контролі, які стосуються введення, обробки та видачі даних, а також розмежування прав доступу. Низька якість даних, або відсутність контролю призведе до некоректних прогнозів та неефективності самого ШІ. На сьогодні це актуальна проблема, враховуючи зростаючий перехід на штучний інтелект, що вимагає людського контролю.

Для забезпечення якості обробки даних, слід обрати якісного постачальника програмного забезпечення, таким чином великі підприємства підписують контракти з Microsoft, Google, так як їхні системи мають високу довіру в суспільстві та регулярно тестуються. Проблема «чорного ящика» штучного інтелекту зберігається, але ця відповідальність покладається на постачальника.

Зростання популярності використання ШІ підвищує потребу у етичних нормах та регуляторних вимогах. Акт про Штучний Інтелект (AI Act) Європейського Союзу встановлює принципи прозорості, підзвітності, недискримінації та екологічної стійкості ШІ. Європейський союз вимагає виконання підприємством інструкцій з кібербезпеки та обов'язковий людський нагляд. У сфері фінансів системи ШІ відносяться до категорії високого регульованого ризику, але такий показник змінюється в залежності від сфери діяльності підприємства.

Таким чином, Штучний інтелект це корисний та актуальний інструмент для формування фінансової та статистичної звітності, однак ця система потребує виконання інших ІТ умов на підприємстві, великих фінансових інвестицій та контролю з боку бухгалтера. Лише при виконанні цих трьох умов, підприємство може досягнути нового рівню отримання та публікації якісних фінансових звітів, а також покращенню продуктивності роботи підприємства за рахунок постійної обробки релевантних даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розіт Т. В., Мурадова К. З. Штучний Інтелект В Аудиті І Бухгалтерському Обліку. Ефективна економіка. 2024. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.76>
2. How AI Is Transforming Finance. Oracle. URL: <https://www.oracle.com/erp/financials/ai-finance/>
3. SAP Business AI: Release Highlights Q1 2025. SAP News Center. URL: <https://news.sap.com/2025/04/sap-business-ai-release-highlights-q1-2025/>

Пеняк Ю.С.,

к.е.н, доцент

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;

Марков Р.В.,

к.е.н, доцент,

виконавчий директор ЛОГО «Аграрна дорадча служба»

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ПРАКТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації питання підвищення ефективності бізнес-процесів набуває стратегічного значення. Бізнес-процеси є основою будь-якої організації, і саме від їх ефективності залежить конкурентоспроможність, прибутковість та стійкість бізнесу. Тому важливо не лише вдосконалювати процеси, а й мати дієві методики для їх об'єктивного оцінювання. Відтак виникає потреба в розробці та впровадженні методик, які дозволяють об'єктивно оцінити ефективність таких процесів. Разом з цим, у сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамікою, складністю процесів та обсягами інформації, вміння оцінювати ефективність бізнес-процесів набуває особливої актуальності і для майбутніх фахівців з обліку, аудиту та аналітики, які використовують інструменти оцінювання ефективності процесів для побудови моделей прийняття управлінських рішень, виявлення трендів та оптимізації ресурсів.

Під ефективністю бізнес-процесу слід розуміти співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами (економічними, часовими, людськими тощо). Методологічна основа оцінювання включає системний підхід, який передбачає розгляд процесів як складових загальної бізнес-моделі організації.

На практиці найчастіше використовуються кількісні та якісні методи оцінювання. Серед кількісних показників найбільш популярними є продуктивність, витрати, час виконання процесу, коефіцієнт дефектності, а також фінансові індикатори (ROI, TCO, NPV). Вони дозволяють порівняти фактичні результати з плановими, а також проаналізувати, наскільки ефективно використовуються ресурси. Крім цього, важливе місце займають якісні методики, такі як SWOT-аналіз, експертна оцінка, аналіз задоволеності клієнтів та персоналу. Вони враховують не лише економічні аспекти, а й організаційні, соціальні та культурні чинники. Наприклад, бізнес-процес може бути економічно ефективним, але супроводжуватися низьким моральним станом працівників, що в довгостроковій перспективі створить ризики для організації.

Методики оцінювання ефективності бізнес-процесів постійно еволюціонують разом із змінами в бізнес-середовищі. Компанії, які впроваджують сучасні інструменти моніторингу та аналізу, отримують значну конкурентну перевагу. Поєднання класичних підходів з інноваційними технологіями відкриває

нові горизонти для управління продуктивністю та стійкістю бізнесу. В Україні поступово впроваджується практика комплексного підходу до оцінювання ефективності бізнес-процесів, зокрема через застосування сучасних ІТ-рішень - ERP-систем, BI-платформ, систем процесного менеджменту (BPM). Такі інструменти дають змогу автоматизувати збір даних, візуалізувати процеси, проводити моделювання сценаріїв та вчасно приймати управлінські рішення. Аналітичні платформи (BI-системи) дають змогу проводити глибокий аналіз даних у реальному часі, виявляючи «вузькі місця» та потенційні зони для покращення.

Таким чином, у сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-середовища, що характеризується високою динамікою, складністю процесів та обсягами інформації, особливої ваги набуває аналітичне мислення як ключова компетентність майбутніх фахівців з обліку, аудиту та аналітики бізнесу. Воно є основою для прийняття обґрунтованих рішень, оцінки ефективності діяльності підприємств та розробки стратегій їх розвитку. На сьогоднішній день від фахівців очікується не лише здатність працювати з фінансовою інформацією, а й вміння здійснювати глибокий аналіз, візуалізувати дані, працювати з великими масивами інформації (Big Data) та володіти цифровими інструментами аналітики. Вони повинні володіти як класичними інструментами (KPI, ABC-костинг, аналіз вартості життєвого циклу), так і сучасними засобами BI-аналітики, що дозволяють працювати з великими обсягами даних у реальному часі.

Перспективи розвитку методики оцінювання бізнес-процесів тісно пов'язані насамперед з подальшою цифровізацією, інтеграцією штучного інтелекту для прогнозової аналітики, розвитком концепції процесного мислення серед керівників і персоналу. Також важливою тенденцією є орієнтація на сталість - тобто оцінювання ефективності має враховувати екологічні та соціальні наслідки бізнес-процесів.

У підсумку можна сказати, що ефективне оцінювання бізнес-процесів - це не лише про цифри. Це стратегічний інструмент, що дозволяє будувати більш гнучкі, стійкі та клієнтоорієнтовані компанії. Від якості методики оцінювання залежить здатність підприємства адаптуватися до змін, інноваційно розвиватися та досягати високих результатів у довгостроковій перспективі.

Отже, оцінювання ефективності бізнес-процесів є комплексною управлінською функцією, що вимагає системного підходу, використання достовірних даних та врахування стратегічних цілей підприємства. Сучасні технології відкривають нові можливості для автоматизації процесів аналізу, водночас потребуючи високого рівня кваліфікації персоналу та культури управління. Подальший розвиток методики оцінювання має спиратися на принципи інтегрованості, гнучкості та орієнтації на сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коломєєць, Є. (2024). Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*, (4(51)), 72-80. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>

*Пеняк Ю.С.,**к.е.н, доцент**ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;**Шуста А.О.,**фінансовий менеджер ТОВ «КЛЕРІТІ УКРАЇНА»*

ВАЛЮТНІ КОЛИВАННЯ ЯК ЗАГРОЗА ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ОБЛІК, РИЗИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ

Однією з загроз для ліквідності українських підприємств є нестабільні коливання валютного курсу. Здебільшого дана тема стосується тих компаній, які отримують доходи від іноземних клієнтів у євро чи доларах, а сплачують податки, оренду, заробітну плату та подають звітність у національній валюті. Навесні 2025 року, у результаті нової митної політики Сполучених Штатів Америки, почав стрімко падати курс долара. Оскільки долар в Україні є основною курсоутворюючою валютою, то на тлі цих змін зросли курси інших валют, зокрема євро [1]. За даними НБУ курс євро зріс з 44,82 грн станом на 1 квітня 2025 року до рекордних 47,77 грн всього за 22 дні, тобто приріст понад 6,5% [2]. Для підприємств, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність, такі зміни можуть нести як позитивний, так і негативний вплив.

Згідно з П(С)БО 21 «Вплив зміни валютних курсів», в обліку підприємств всі операції відображаються у гривні, а якщо операція виражена у іноземній валюті, то її необхідно перераховувати у національну валюту за курсом НБУ як на дату здійснення операції, так і на дату складання звітності. У результаті такого перерахунку виникають курсові різниці, які формують прибуток або збиток, а оскільки такий результат має нефінансовий характер і не супроводжується, наприклад, збільшенням обсягу продажів, курсові різниці при таких істотних коливаннях курсу можуть значно викривляти реальний фінансовий стан підприємства та ускладнювати аналіз показників ліквідності.

Курсові різниці можуть виникати лише за монетарними статтями, які включають в себе елементи, що передбачають отримання або передачу фіксованої суми грошових коштів у майбутнього (грошові кошти, кредиторська заборгованість за отримані, але ще не оплачені товари, роботи чи послуги та дебіторська заборгованість за поставлені, але не оплачені товари, роботи чи послуги, а також кредити та депозити в іноземній валюті). Усе інше є немонетарними статтями, тобто такими елементами, які не передбачають розрахунків за фіксованою сумою, їх не перераховують за новим курсом і тому курсові різниці не виникають.

Значна зміна грошових коштів в обліку викликана курсовими різницями впливає на показники поточної та абсолютної ліквідності, а якщо підприємство не конвертує отримані кошти з іноземної валюти у гривню, то фактично не може ними скористатися. Таким чином, аналіз ліквідності не показує реальну платоспроможність підприємства, що вимагає від фахівців більш глибокого

підходу до аналізу, своєчасного моніторингу грошових залишків окремо в іноземній валюті та в національній, а також додаткового розкриття такої інформації у примітках до фінансової звітності. В управлінському обліку підприємствам доцільно також визначати потенційний прибуток та збиток від конвертування валюти в позитивному сценарії (стабільний курс) та негативному (нестабільний курс). У цьому контексті важливим питанням є якісне управління кредиторською заборгованістю, яке зможе забезпечити належний рівень ліквідності незалежно від валютних коливань. Затримки у розрахунках з контрагентами часто можуть призводити до штрафів, пені та зниження фінансової стійкості підприємства загалом [3].

Важливим інструментом для управління валютними ризиками є хеджування, що дозволяє зменшити вплив курсових коливань на прибуток та збиток підприємства. Його суть полягає у тому, щоб зафіксувати обмінний курс на певну дату або створити механізм компенсації можливих втрат. Такий інструмент необхідний для прогнозування майбутніх грошових потоків компаній, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, і є одним з ключових елементів для захисту від непередбачуваних фінансових втрат при нестабільному валютному середовищі.

Відповідно до МСФЗ 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації», особливої уваги також необхідно приділити розкриттю достовірної інформації про валютні ризики у примітках до фінансової звітності, а у випадку наявності політики хеджування, вказати ще і її суть та вплив на фінансову звітність. Таке розкриття необхідне для забезпечення прозорості. І хоч це і не вимагається національними стандартами обліку, такі дії дозволять зовнішнім та внутрішнім користувачам, включаючи менеджерів, приймати важливі стратегічні рішення щодо коливань валютного курсу.

Отже, у теперішніх умовах абсолютної нестабільності на ринку валют, особливо на тлі зовнішньоекономічних та політичних змін, українські підприємства мають не лише правильно відображати курсові різниці в обліку, а й прикладати зусилля для ефективного управління фінансовими ризиками, що мають вплив на ліквідність підприємства та його фінансову стійкість. Фахівцям необхідні комплексні інструменти, що дозволять моніторити залишки грошових коштів у розрізі валют для зваженого управління грошовими потоками, аналізувати вплив валютного курсу на зміну фінансового стану підприємства, а також використовувати інструменти хеджування для зменшення негативного впливу таких коливань та потенційних втрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стрімке зростання євро. Хто в Україні від цього виграє і програє. *BBC News Україна*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/czd30mqlyv2lo.amp>
2. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart?cn\[\]=EUR](https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart?cn[]=EUR).

3. Пеняк Ю., Абрамова О. Проблемні аспекти управління кредиторською заборгованістю підприємства. *The 1 st International scientific and practical conference "Innovative development of science, technology and education"*, м. Ванкувер, Канада. 2023 р. С. 586-587. URL: <https://surl.lu/qgorat>.

Півняк Ю.Б.,
*студентка економічного ф-ту,
4 курсу, спец. 072 «Фінанси, банківська справа, страхування»
Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна;
науковий керівник : Стеценко Т.В.*

ОПОДАТКУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

З економічної точки зору, податки є інструментом формування сприятливого інвестиційного клімату. Вони можуть бути використані як важелі для підтримки інноваційної діяльності, впровадження зелених технологій та енергоефективних рішень. Саме через податки держава має можливість перерозподіляти ресурси з метою зменшення соціальної нерівності, підтримки вразливих груп населення та стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу. Податкові реформи безпосередньо сприяють досягненню Цілей сталого розвитку (ЦСР), наприклад ЦСР 8 (Гідне зростання та економіка), що охоплює сталий розвиток, продуктивну зайнятість і формалізацію бізнесу, де податкова політика має ключове значення. Наприклад, спрощене оподаткування малого бізнесу та зниження внесків в Україні стимулюють детінізацію праці і розвиток підприємництва, сприяючи виконанню завдання 8.3 щодо формалізації малих та середніх підприємств[1]. ЦСР 16 (Сильні інституції) вииграє від цифровізації податків, оскільки прозорі електронні системи знижують корупцію, підвищують довіру. В Руанді впровадження електронних рахунків зменшило випадки шахрайства з ПДВ на 25–35% [2], підвищуючи прозорість і підзвітність. ЦСР 17 прямо закликає нарощувати внутрішню мобілізацію ресурсів – доходів бюджету. Ефективна податкова система дає країнам більше власних коштів для фінансування освіти, охорони здоров'я, інфраструктури. ООН наголошує, що саме податки повинні стати основним джерелом інвестицій у досягнення ЦСР [3]. Таким чином, реформи оподаткування, що роблять систему справедливою і ефективною, закладають фінансову основу для сталого розвитку.

Неефективне оподаткування призводить до втрат бюджету. Податкові витрати — це недоотримані доходи через пільги. Втрачені доходи від податкових витрат можуть бути використані для покращення доступу до освіти, води та санітарії, що є ефективним інструментом для зменшення нерівності. За дослідженням Мікаеля Масія «Tax expenditures and progress to the Sustainable Development Goals» [4] було зазначено, що якби уряди мали додаткові доходи, еквівалентні податковим видаткам, ще 17 мільйонів дітей відвідували б школи, 70 мільйонів більше людей використовували б базову воду, 146 мільйонів більше використовували б базові санітарні умови, і 181 000 дітей вижили б більше. Високі податки можуть стримувати соціальні інновації, які є рушійною силою для досягнення багатьох ЦСР [5]. Наприклад, податкові надходження

мають негативний і значний вплив на цілі сталого розвитку в Нігерії, тоді як державні витрати мають позитивний і значний вплив у довгостроковій. Адавале, Амос і Олмаджі, застосувавши ARDL-аналіз коінтеграції, дослідили вплив податків на економічне зростання Нігерії (1987–2019) [6]. Податки на нафтовий прибуток, компанії та доходи фізичних осіб мали позитивний короткостроковий зв'язок із ВВП, тоді як мито й акцизи – негативний як у коротко-, так і довгостроковій перспективі.

Україна впровадила низку податкових реформ, особливо після 2014 року, зокрема переглянула ставки податку на доходи фізичних осіб у 2016 році замість двох ставок (15% і 20%) було встановлено єдину ставку 18%, що спростило систему. У комбінації з цим у 2015–2016 рр. проведено скорочення податків на працю – єдиний соціальний внесок зменшено майже вдвічі (до 22%) [7], що мало стимулювати легалізацію зарплат. Також було запроваджено системи електронного адміністрування та автоматичного відшкодування ПДВ, які підвищили прозорість: ефективність і швидкість відшкодування ПДВ в Україні наразі на рівні передових економік ЄС [8]. Для малого бізнесу діє спрощена система оподаткування (єдиний податок), яка протягом років сприяла росту кількості ФОП. Вплив реформ помітний у поступовій детінізації економіки – у 2016 р. тіньовий сектор скоротився до 34% ВВП (мінімум за десятиліття) [1], зросли надходження ЄСВ та ПДФО завдяки вищій базі оподаткування. Україна піднялася на 65-те місце за показником «сплата податків» у рейтингу Doing Business 2020 [8]. Водночас простір для покращення лишається, особливо спрощення податкової звітності та боротьби з ухиленням.

Грузія вважається одним з найуспішніших прикладів податкової реформи. Після «Революції троянд» 2003 р. уряд провів радикальну лібералізацію податкової системи: до 2005 р. більшість ставок знижено (єдиний податок на доходи 12%, на прибуток 20%, ПДВ 18%), а кількість податків скорочено з 22 до 7 [9]. Адміністрування спростилося – скасовано надлишкові дозволи і запроваджено електронні сервіси. Результати не забарилися: економіка зростала ~10% на рік у 2005–2007 рр., а податкові надходження зросли з 14,5% до 22% ВВП протягом 2003–2006 рр. [9]. Частка бізнесу, що сплачує податки, різко збільшилася – масове ухилення пішло на спад. До 2008 р. рівень збору податків сягнув 25% ВВП [10], подвоївшись за час реформ. Грузія увійшла до десятки країн з найбільш сприятливим бізнес-кліматом. Цей успіх продемонстрував, що простота і низькі ставки можуть підвищити як ділову активність, так і доходи бюджету, водночас зменшуючи корупцію в податкових органах. Податкові реформи в Грузії та Україні сприяли гідному зростанню та продуктивній зайнятості через стимулювання підприємництва, формалізацію бізнесу та збільшення робочих місць. Спрощення адміністрування й цифровізація підвищили прозорість, зменшили корупцію та покращили податкову дисципліну. Збільшення податкових надходжень дало змогу ефективніше мобілізувати внутрішні ресурси для розвитку, що відповідає ЦСР 17.1.

Справедлива податкова система забезпечує рівний доступ до суспільних благ, сприяючи інклюзивності. У країнах, що розвиваються, податкові реформи позитивно вплинули на бізнес-активність і прогрес у досягненні ЦСР: зниження ставок і спрощення правил полегшили відкриття бізнесу, спричинивши зростання інвестицій. У Нігерії надмірне оподаткування стримувало соціальні інновації та економічну активність, особливо в короткостроковій перспективі, натомість грамотно спрямовані ефективні державні витрати підтримують сталий розвиток. Цифровізація та прозорість підвищують податкову дисципліну, розширюють базу і збільшують надходження до бюджету, що дозволяє інвестувати в людський капітал та інфраструктуру. Звичайно, результати різняться залежно від контексту: успіх реформ залежить від політичної волі, інституційної спроможності та комплексності підходу. Податкова система також зміцнює довіру громадян до держави, коли податки сприймаються не як тягар, а як інвестиція в спільне майбутнє.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рівень тіньової економіки у 2016 році склав 34 % від ВВП // Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail/12050356-85ef-4823-b243-0aa02c43a1a5?lang=uk-UA>
2. Tax Digitalization in Rwanda: Success Factors and Pathways Forward . – Режим доступу: https://btca-production-site.s3.amazonaws.com/documents/507/english_attachments/Tax_Digitalization_in_Rwanda_Success_Factors_and_Pathways_Forward.pdf
3. Tax That Supports Sustainable Development – Режим доступу: <https://sdg-action.org/tax-that-supports-sustainable-development>
4. Masiya M., Hall S., Murray S., Etter-Phoya R., Hannah E., O'Hare B. Tax expenditures and progress to the Sustainable Development Goals // Sustainable Development. – 2024. – DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.3016>
5. Kouam J., Asongu S. Effects of Taxation on Social Innovation and Implications for Achieving Sustainable Development Goals in Developing Countries: A Literature Review // International Journal of Innovation Studies. – 2022. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.08.00>
6. Adewale, M. A., Amos, D.S. & Oladimeji, A. O. Tax revenue and sustainable development in Nigeria: a disaggregated analysis// Global Journal of Arts, Humanities and SocialSciences,10(3), 43-54 – 2022. – DOI: <https://doi.org/10.37745/gjahss.2013/vol10no3pp.43-54>
7. Republic of Korea: 2020 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report // International Monetary Fund. – Режим доступу: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/CR/2020/English/1UKREA2020002.ashx>
8. Ukraine's Position in the World Bank's Doing Business Ranking Improved // Державна податкова служба України. – Режим доступу: <https://tax.gov.ua/en/mass-media/news/395390.html>

9. Flat Tax Generating Big Results in Georgia // Cato Institute. – Режим доступа:
<https://www.cato.org/blog/flat-tax-generating-big-results-georgia>
10. Akitoby B. Raising More Revenue in Sub-Saharan Africa. Finance Development. 2018. Режим
доступу:
<https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2018/03/akitoby>

Піскунов Р.О.,
к.е.н, доцент;
Єрьоменко С.В.,

здобувач вищої освіти

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ПДВ ТА МАРКЕТИНГОВІ ВИТРАТИ ПРИ ВЗАЄМОДІЇ З НЕРЕЗИДЕНТАМИ: ОБЛІКОВІ РИЗИКИ ТА РІШЕННЯ

У сучасних умовах маркетинг став не лише інструментом просування продукції, а й елементом стратегічного управління бізнесом. Витрати на маркетингову діяльність можуть суттєво впливати на фінансовий результат підприємства. Водночас податкове навантаження, зокрема податок на додану вартість (ПДВ), визначає реальні витрати на маркетинг. Правильне тлумачення податкових норм, зокрема у взаємодії з нерезидентами, потребує не лише облікової точності, а й стратегічного підходу до планування маркетингових операцій. Це зумовлює актуальність теоретичного осмислення підходів до обліку ПДВ у сфері маркетингу. Наукова доповідь присвячена узагальненню теоретичних підходів до визначення впливу ПДВ на маркетингові рішення підприємств та дослідженню практичних наслідків взаємодії з резидентами й нерезидентами.

Досліджуючи теоретичне узагальнення підходів до формування ПДВ у маркетинговій діяльності підприємств, можна зазначити що у маркетинговій діяльності підприємства витрати на рекламу, просування бренду, дослідження споживачів, SMM, SEO та інші послуги мають податкові наслідки у вигляді виникнення зобов'язань або права на податковий кредит з ПДВ. Теоретичною основою є принцип «господарського призначення» (п. 198.3 та 198.6 [1]), що визначає правомірність включення ПДВ до податкового кредиту. ПДВ у маркетингових операціях функціонує як податок на споживання, і законодавчо орієнтований на мінімізацію ефекту податкового каскаду. Проте реальна податкова практика в Україні демонструє неоднозначне застосування норм, особливо при здійсненні операцій із нерезидентами. Відповідно до ст. 186 Податкового кодексу України [1], місце постачання маркетингових послуг, зокрема консультаційних, рекламних, аналітичних, вважається місцем реєстрації отримувача послуг. Таким чином, у разі закупівлі таких послуг у нерезидентів, місце їх постачання - Україна, а відповідно, платник зобов'язаний нарахувати ПДВ за ст. 208 ПКУ.

Узагальнюючи, теоретичні підходи окреслимо три ключові складові:

- ідентифікацію типу послуги (рекламна, консультаційна, технічна тощо);
- визначення місця постачання та статусу постачальника (резидент/нерезидент);
- оцінку використання послуг у господарській діяльності, що впливає на можливість податкового кредиту.

Таким чином, формальний підхід до маркетингових витрат може спричинити донарахування ПДВ під час перевірок, якщо витрати не підтверджено метою отримання доходу або недостатньо обґрунтовано господарське спрямування послуг.

Розглянемо конкретні приклади (мінімізації податкових ризиків у разі взаємодії з нерезидентами), які демонструють застосування теоретичних положень на практиці:

Кейс 1. Реклама в Google та Facebook (нерезиденти).

Підприємство оплачує рекламні кампанії через інструменти Google Ads і Facebook Ads. Обидві компанії зареєстровані за межами України. Попри те, що оплата здійснюється з корпоративної картки і є банківська виписка, цього недостатньо для формування податкового кредиту. Відсутність контракту, акту або хоча б письмового підтвердження послуги з боку нерезидента унеможливорює обґрунтування зв'язку витрат з господарською діяльністю. У підсумку підприємство зобов'язане нарахувати ПЗ (податкові зобов'язання), але не має права на ПК (податковий кредит), що формує податкове навантаження у розмірі 20%.

Кейс 2. Послуги маркетингової аналітики від європейського контрагента.

Українське підприємство уклало договір з польською компанією, яка надала аналітичний звіт щодо поведінки споживачів. Послуги надані дистанційно, акт виконаних робіт підписано сторонами, звіт долучено. Метою є формування цінової стратегії нової продукції. У цьому випадку:

- ПДВ нараховується за «умовним імпортом» послуг (п. 208 ПКУ);
- на підставі договору та звіту підприємство має право на ПК;
- господарська спрямованість послуги доведена.

Отже, грамотне документальне оформлення дає змогу зберегти нейтральність ПДВ навіть у разі роботи з нерезидентом.

Кейс 3. Інфлюенсери та рекламні послуги через Instagram або YouTube.

У разі залучення блогерів із-за кордону для просування товарів або бренду, підприємства часто отримують лише переписку або електронне підтвердження публікації. Відсутність підписаних актів або опису обсягу робіт позбавляє права на ПК. Наявний лише обов'язок нарахувати ПЗ, як наслідок - 20% збитків на суму вартості послуг.

Завдання мінімізації податкових ризиків вирішується такими підходами:

- введення політики податкового контролю в маркетинговому відділі;
- типізація договорів з нерезидентами, де чітко визначено вид послуг, порядок прийому-передачі та підтвердження факту виконання;
- використання електронного документообігу, зокрема сервісів для підписання міжнародних угод (DocuSign, Adobe Sign);
- залучення юриста або бухгалтера на етапі планування кампанії, а не після здійснення платежів.

З метою узагальнення підходів до оподаткування маркетингових послуг, отриманих від нерезидентів, розглянемо типові практичні кейси, з якими стикаються українські підприємства. У таблиці 1 наведено приклади реальних

ситуацій, де відсутність належного документального оформлення призводить до неможливості формування податкового кредиту при наявності ПДВ-зобов'язань.

Таблиця 1

Класифікація кейсів з ПДВ при взаємодії з нерезидентами у сфері маркетингу

№	Кейс	Контрагент	Документи	ПДВ зобов'язання	Податковий кредит
1	Google / Facebook Ads	Нерезидент (США / Ірландія)	Платіж, без договору / акту	Так	Ні
2	Аналітичні платформи з ЄС	Нерезидент (Польща)	Договір, акт, звіт	Так	Так
3	Інфлюенсери (Instagram / YouTube)	Нерезидент (різні країни)	Скріншоти, повідомлення	Так	Ні

Як бачимо, податкові зобов'язання з ПДВ виникають у всіх випадках згідно з п. 180.2, 208.2 ПКУ (місце постачання – Україна, послуга отримана від нерезидента), однак право на податковий кредит залежить виключно від наявності первинних документів, що відповідають вимогам облікової політики підприємства.

Загалом, у практичній площині підприємства повинні враховувати три ключові моменти при прийнятті маркетингових рішень:

- статус контрагента (резидент/нерезидент);
- наявність документів, які підтверджують господарське призначення послуги;
- можливість підтвердження факту постачання при податковій перевірці.

Отже, податок на додану вартість у сфері маркетингових рішень відіграє стратегічну роль. Теоретичне узагальнення підходів до його застосування дозволяє класифікувати маркетингові операції залежно від місця постачання, типу постачальника та цільового використання послуг. При взаємодії з нерезидентами особливого значення набуває документальне підтвердження та аналіз податкових наслідків. Підприємства повинні враховувати специфіку ПДВ при виборі маркетингових інструментів та розробці рекламних кампаній, аби уникнути податкових втрат і досягти максимальної ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

Піскунов Р.О.,

к.е.н, доцент;

Коба М.О.,

здобувач вищої освіти

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ЗАСТОСУВАННЯ МСФЗ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України до світових економічних процесів особливої ваги набуває впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) у практику вітчизняних підприємств. Маркетингові витрати, як складова стратегічного розвитку компаній, потребують прозорого та уніфікованого обліку, що забезпечує достовірність фінансової звітності та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

В роботі пропонується дослідити особливості застосування МСФЗ у сфері маркетингової діяльності українських підприємств, визначити проблемні аспекти та запропонувати шляхи їх вирішення для забезпечення ефективного обліку та звітності.

Маркетингові витрати - це витрати, пов'язані з просуванням продукції, створенням бренду, комунікацією з клієнтами тощо. У межах МСФЗ ці витрати здебільшого розглядаються як витрати звітного періоду, які не призводять до створення активів, що контролюються підприємством [1].

Згідно з IAS 38 «Нематеріальні активи» [2], маркетингові витрати, зокрема на рекламу, участь у виставках, запуск нових продуктів або брендів, вважаються витратами, які не можуть бути капіталізовані, оскільки: не створюють ідентифікованих активів; не підлягають контролю з боку підприємства; не мають достовірно визначеної вартості майбутніх економічних вигід.

Таким чином, маркетингові витрати мають визнаватись як витрати звітного періоду в момент їх понесення. Наприклад, витрати на рекламну кампанію в онлайн-медіа, яка не має довгострокового ефекту, не капіталізуються, навіть якщо кампанія передбачає підвищення обсягу продажів у майбутньому.

Водночас IFRS 15 «Виручка за договорами з клієнтами» [3] може впливати на облік витрат, пов'язаних із маркетинговими зобов'язаннями. Якщо маркетингові витрати мають характер зобов'язань за договором (наприклад, обіцянка надати клієнту бонус чи безкоштовну послугу в межах маркетингової програми), то відповідні витрати можуть бути класифіковані як зменшення виручки, а не як окремі витрати.

У випадку, коли маркетинг пов'язаний із розробкою вебсайту, додатків або CRM-систем, певна частина витрат може визнаватись як нематеріальні

активи, якщо відповідає критеріям визнання за IAS 38 (контроль, майбутня вигода, надійне оцінювання витрат).

На практиці українські підприємства часто ігнорують деталізацію вимог МСФЗ щодо обліку маркетингових витрат. Основними проблемами є:

Формальний підхід до класифікації витрат. Часто маркетингові витрати обліковуються разом з адміністративними або загальновиробничими, що унеможливорює точну аналітику витрат на просування, рекламні кампанії, брендинг.

Невизнання витрат, пов'язаних із digital-маркетингом, як окремого напрямку обліку. Наприклад, витрати на SEO, SMM, таргетинг та email-маркетинг іноді не документуються належним чином або не мають зв'язку з первинними документами, що ускладнює аудит та перевірки.

Проблеми у визначенні моменту визнання витрат. Зокрема, якщо маркетингова кампанія охоплює кілька місяців або передбачає авансові платежі, виникають труднощі у правильному розмежуванні витрат між звітними періодами.

Недостатня інтеграція систем управлінського обліку з фінансовим обліком. Відсутність зв'язку між аналітичними маркетинговими метриками (наприклад, ROI, SAC, LTV) та обліковими даними ускладнює оцінку ефективності маркетингу згідно з принципами обґрунтованості та достовірності фінансової інформації.

Водночас слід зазначити і позитивні зрушення. Зокрема, великі компанії, особливо з іноземним капіталом, поступово запроваджують практику внутрішньої трансформації звітності за МСФЗ, включаючи уточнення правил щодо маркетингових витрат.

Дослідження, проведене в Україні, виявило, що багато підприємств не мають чітких процедур для обліку маркетингових витрат відповідно до МСФЗ. Це призводить до невірного відображення витрат у фінансовій звітності та може впливати на прийняття управлінських рішень.

Для подолання цих проблем необхідно: розробити уніфіковані методичні рекомендації щодо обліку маркетингових витрат згідно з МСФЗ для підприємств різних галузей; підвищити кваліфікацію бухгалтерів і фінансистів шляхом тренінгів, курсів і сертифікацій, що охоплюють специфіку застосування IAS 38, IFRS 15, а також суміжних стандартів; забезпечити повноцінну інтеграцію CRM/ERP-систем з бухгалтерськими програмами для кращого документування маркетингових витрат, розмежування періодів та контролю ефективності; залучати внутрішній аудит для перевірки повноти і правильності обліку маркетингових витрат, особливо у випадках довгострокових рекламних контрактів чи партнерських угод з маркетинговими агентствами.

Отже, застосування МСФЗ у маркетинговій діяльності українських підприємств є необхідною умовою для забезпечення прозорості фінансової звітності та підвищення інвестиційної привабливості. Основними проблемами є недостатня обізнаність фахівців, відсутність методичних рекомендацій та

складність у визначенні моменту визнання витрат. Подолання цих проблем можливе шляхом навчання персоналу, розробки національних рекомендацій та впровадження сучасних інформаційних систем обліку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 6.10 Advertising costs. 31.10.2024. *us IFRS & US GAAP guide*. URL: https://viewpoint.pwc.com/dt/us/en/pwc/accounting_guides/ifrs_and_us_gaap_sim/ifrs_and_us_gaap_sim_US/chapter_6_assetsnonf_US/610_advertising_costs_US.html
2. IAS 38 «Intangible Assets». Standard 2025 Issued. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2025/issued/ias38/>
3. IFRS 15 «Revenue from Contracts with Customers». Standard 2025 Issued. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-15-revenue-from-contracts-with-customers.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2025/issued/ifrs15/>

ІНТЕГРАЦІЯ Е-ДОКУМЕНТООБІГУ В ОБЛІК ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Цифровізація господарських процесів істотно змінює підходи до ведення бухгалтерського обліку, особливо в галузі торгівлі, де щоденно обробляються великі обсяги первинних документів. Упровадження електронного документообігу (ЕДО) дозволяє підвищити ефективність облікових процесів, зменшити ризики людських помилок, прискорити обмін даними між контрагентами та знизити витрати на обробку паперових носіїв. Водночас, інтеграція ЕДО в систему бухгалтерського обліку торговельного підприємства вимагає ретельного методичного підходу, врахування нормативних вимог та адаптації програмного забезпечення. Таким чином, наукова доповідь щодо дослідження можливості та напрямів інтеграції електронного документообігу в систему бухгалтерського обліку торговельного підприємства з метою підвищення ефективності облікових процесів та забезпечення відповідності нормативним вимогам, є актуальною. Тому, визначимо технічні та нормативні аспекти впровадження електронного документообігу в практику бухгалтерського обліку на підприємствах торгівлі та проаналізуємо переваги та обмеження інтеграції ЕДО в облікові інформаційні системи, з урахуванням наявних прикладних рішень.

Досліджуючи технічні та нормативні аспекти впровадження електронного документообігу у практику бухгалтерського обліку на підприємствах торгівлі, можна зазначити, що інтеграція е-документообігу (ЕДО) у торговельних підприємствах охоплює одночасно правову, організаційну й технічну складові. Правове регулювання базується на Законі України «Про електронні документи та електронний документообіг» [1] та «Про електронні довірчі послуги» [2], які встановлюють юридичну силу електронного документа лише за умови його підписання кваліфікованим електронним підписом (КЕП).

У системі бухгалтерського обліку електронний документ прирівнюється до паперового аналога, за умови дотримання реквізитів, передбачених Положенням «Про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку» [3], зокрема: назви документа, дати, змісту господарської операції, одиниць виміру, посилань на супровідні документи та підписів уповноважених осіб. Організаційно впровадження ЕДО вимагає розробки внутрішнього регламенту документообігу, визначення відповідальних осіб, переліку документів, що підлягають обміну, строків зберігання та форматів архівації. На практиці більшість торговельних підприємств застосовують гібридну модель:

частина документообігу ведеться в електронному форматі, частина – зберігається у паперовому вигляді (наприклад, товарно-транспортні накладні або касові ордери).

Технічно реалізація ЕДО в облікові процеси здійснюється через інтеграцію бухгалтерської системи (наприклад, BAS Бухгалтерія, Master-бухгалтерів, SAP) з електронним сервісом документообігу (М.Е.Дос, Вчасно, Paperless, FlyDoc тощо). Така інтеграція можлива за допомогою API або спеціальних модулів-обробників. Наприклад, BAS підтримує надсилання, підписання та зчитування вхідних документів безпосередньо у робочому середовищі бухгалтера. Процес побудови електронного документообігу починається з налаштування КЕП користувачів, реєстрації в обраному сервісі, створення шаблонів документів і налагодження маршруту їх обігу між контрагентами. Наприклад, після приймання товару від постачальника система автоматично формує акт приймання, підписує його КЕП та надсилає в облікову базу постачальника для реєстрації податкових зобов'язань. Крім цього, відповідно до п. 44.1 Податкового кодексу України [4], підприємство зобов'язане забезпечити збереження електронних документів протягом 1095 днів у доступному форматі для податкових органів. Тому на підприємстві повинно бути передбачено резервне копіювання та дублювання архіву документів.

Аналізуючи переваги та обмеження інтеграції ЕДО в облікові інформаційні системи торговельного підприємства можна зазначити, що вона дозволяє автоматизувати низку рутинних процесів, що мають ключове значення в діяльності торговельного підприємства: приймання товарів, підтвердження замовлень, реєстрація податкових накладних, облік витрат, контроль залишків. Наприклад, при надходженні електронної податкової накладної система автоматично розпізнає дані (ПН, дата, сума ПДВ) і відображає податковий кредит у звітному періоді без участі бухгалтера. Наприклад, торговельне підприємство реалізовує повну інтеграцію BAS Бухгалтерії з платформою «Вчасно». У результаті середній час обробки однієї операції скоротиться з 8 до 2 хвилин, помилки при ручному вводі даних зменшилися на 75%, а витрати на друк документів скоротилися на понад 20 тис. грн за квартал. Крім прискорення документообігу, ЕДО дозволяє формувати аналітичні звіти про ефективність закупівель, затримки поставок, неузгоджені позиції між видатковими та прибутковими накладними тощо. Це створює нові можливості для обліково-аналітичної функції бухгалтерії.

Однак, серед недоліків, які варто враховувати, слід визначити:

- необхідність початкових інвестицій у сервіси, ліцензії, навчання персоналу;
- ризики втрати доступу до документів при технічних збоях або недоступності сервісу;
- обмежена цифрова грамотність співробітників, що може знижувати ефективність впровадження;

– обов’язковість синхронізації ЕДО з податковим блоком (особливо при ПДВ-операціях), що вимагає додаткового контролю.

Також на практиці трапляються ситуації, коли один із контрагентів не підтримує обмін через ЕДО, що змушує підприємство вести паралельно дві системи документообігу. Це ускладнює інтеграцію даних у бухгалтерському обліку та створює зайве навантаження.

Таким чином, повна інтеграція ЕДО в облікову систему підприємства торгівлі можлива лише за наявності належної ІТ-інфраструктури, кваліфікованих фахівців, розробленої внутрішньої політики документообігу та готовності контрагентів до взаємодії в цифровому середовищі.

Інтеграція електронного документообігу в систему бухгалтерського обліку торговельного підприємства є ефективним інструментом підвищення продуктивності облікових процесів, прозорості фінансової звітності та дотримання законодавства. Практичне впровадження ЕДО вимагає врахування технічних, організаційних та нормативних аспектів. Торговельні підприємства, які здійснюють інтеграцію ЕДО з обліковими системами, отримують значні переваги у вигляді оперативного документообігу, скорочення витрат і зниження податкових ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 06.05.2025).
2. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII : станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 06.05.2025).
3. Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку : Наказ М-ва фінансів України від 24.05.1995 № 88 : станом на 9 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> (дата звернення: 06.05.2025).
4. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 1 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 06.05.2025).

МАРКЕТИНГОВІ ВИТРАТИ В СИСТЕМІ ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та конкуренції маркетингові витрати стають ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вони спрямовані на просування товарів і послуг, формування бренду та залучення клієнтів. Проте облік таких витрат часто викликає труднощі через їх різноманітність, складність класифікації та потребу в оцінці їх ефективності. Відсутність чіткої системи обліку маркетингових витрат може призвести до нераціонального використання ресурсів, зниження фінансової прозорості та ускладнення управлінських рішень. Таким чином, дослідження питань організації обліку маркетингових витрат є актуальним, оскільки сприяє підвищенню ефективності фінансового менеджменту та стратегічного планування на підприємстві.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи обліку маркетингових витрат підприємства для забезпечення їхньої прозорості, раціонального використання та оцінки ефективності.

Отже, для досягнення поставленої мети, проаналізувати особливості класифікації маркетингових витрат у системі бухгалтерського обліку підприємства та запропонуємо методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових витрат для прийняття управлінських рішень.

Розглядаючи особливість маркетингових витрат у системі бухгалтерського обліку підприємства, можна зазначити, що маркетингові витрати включають широкий спектр витрат, пов'язаних із просуванням товарів і послуг, таких як реклама, маркетингові дослідження, організація заходів, підтримка бренду, цифровий маркетинг тощо. У системі бухгалтерського обліку ці витрати потребують чіткої класифікації для забезпечення їхньої коректної фіксації, аналізу та контролю. Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», маркетингові витрати можуть відноситися до витрат на збут, адміністративних або інших операційних витрат, залежно від їхньої економічної суті.

Для класифікації маркетингових витрат доцільно використовувати кілька критеріїв:

За видами діяльності: витрати на рекламу (медійна, контекстна, зовнішня), маркетингові дослідження, PR-кампанії, спонсорство, створення контенту.

За періодичністю: разові (наприклад, розробка брендбуку) та регулярні (оплата реклами в соціальних мережах).

За способом розподілу: прямі (витрати, пов'язані з конкретним продуктом чи кампанією) та непрямі (загальні витрати на підтримку бренду).

За економічним змістом: матеріальні (друк рекламних матеріалів), оплата праці (заробітна плата маркетологів), амортизація (використання обладнання для створення контенту), послуги сторонніх організацій (агентства, фрілансери).

Наприклад, витрати на контекстну рекламу в Google Ads можна класифікувати як прямі, регулярні витрати на збут, оскільки вони пов'язані з конкретною кампанією та спрямовані на продаж певного продукту. Водночас витрати на корпоративний сайт можуть бути непрямими, оскільки сприяють загальному іміджу компанії.

Проблема обліку маркетингових витрат полягає в їхній неоднорідності. Наприклад, витрати на маркетингові дослідження можуть розглядатися як інвестиції в майбутні прибутки, тоді як витрати на рекламу мають короткостроковий ефект. Для вирішення цієї проблеми пропонується створення субрахунків у плані рахунків бухгалтерського обліку. Наприклад, до рахунку 93 «Витрати на збут» можна додати субрахунки: 93.1 «Витрати на рекламу», 93.2 «Витрати на маркетингові дослідження», 93.3 «Витрати на цифровий маркетинг».

Такий підхід забезпечить деталізацію витрат, що полегшить їхній аналіз і контроль. Крім того, важливо синхронізувати бухгалтерський і управлінський облік, використовуючи програмне забезпечення (наприклад, 1С:Підприємство або SAP), яке дозволяє відстежувати витрати за центрами відповідальності та маркетинговими кампаніями.

Оцінка ефективності маркетингових витрат є критично важливою для розуміння їхнього внеску в досягнення бізнес-цілей. Ефективність можна оцінювати за фінансовими та нефінансовими показниками. До основних методичних підходів належать:

1. Фінансові методи оцінки:

ROMI (Return on Marketing Investment) – показник, що розраховується як співвідношення прибутку від маркетингової кампанії до витрат на неї за формулою:

$$ROMI = \frac{\text{Прибуток від кампанії} - \text{Витрати на компанію}}{\text{Витрати на компанію}} \times 100\%$$

Наприклад, якщо підприємство витратило 50 000 грн на рекламу, а отримало додатковий прибуток у розмірі 150 000 грн, тоді:

$$ROMI = \frac{150\,000 - 50\,000}{50\,000} \times 100\% = 200\%$$

Що свідчить про високу ефективність кампанії.

CPA (Cost Per Action) – витрати на одну цільову дію (реєстрація, покупка, заповнення форми). Наприклад, якщо на рекламу витрачено 20 000 грн, а отримано 400 покупок, CPA становить 50 грн на покупку.

2. Нефінансові методи оцінки:

Аналіз охоплення та залученості: оцінка кількості переглядів, кліків, репостів у соціальних мережах. Наприклад, для цифрового маркетингу використовуються метрики CTR (Click-Through Rate) та CR (Conversion Rate).

Бренд-метрики: вимірювання впізнаваності бренду, лояльності клієнтів через опитування або інструменти аналітики (Google Analytics, SimilarWeb).

Для комплексної оцінки пропонується використовувати багатокритеріальну модель, яка поєднує фінансові та нефінансові показники. Наприклад, підприємство може розробити таблицю ефективності маркетингових кампаній, де для кожної кампанії вказуються: обсяг витрат; ROMI; CPA; кількість залучених клієнтів; зміна впізнаваності бренду.

Такий підхід дозволяє порівнювати різні кампанії та визначати, які з них є найбільш результативними. Наприклад, кампанія в Instagram може мати нижчий ROMI, ніж контекстна реклама, але забезпечувати більшу залученість аудиторії, що важливо для довгострокових цілей.

Для реалізації оцінки ефективності рекомендується використовувати CRM-системи (наприклад, Bitrix24) та аналітичні платформи (Google Analytics, Power BI), які дозволяють відстежувати зв'язок між витратами та результатами в реальному часі. Крім того, важливо залучати маркетологів і бухгалтерів до спільного аналізу, щоб забезпечити точність даних і їхню відповідність стратегічним цілям підприємства.

Отже, маркетингові витрати є складовою фінансової системи підприємства, яка потребує чіткої класифікації та оцінки ефективності. Наведено класифікацію витрат за видами діяльності, періодичністю, способом розподілу та економічним змістом, а також створення субрахунків у бухгалтерському обліку для їхньої прозорості. Для оцінки ефективності розглянуто багатокритеріальну модель, яка поєднує фінансові (ROMI, CPA) та нефінансові (охоплення, залученість) показники. Впровадження цих підходів сприятиме раціональному використанню ресурсів, підвищенню прозорості обліку та підтримці стратегічного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>
2. Мулик Я. Формування та облік маркетингових витрат підприємства. *Економічний дискурс*. 2022. № 1-2. С. 256-261. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/47.pdf

3. Облікова інтерпретація витрат на маркетингову діяльність торговельного підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №3. С. 284-292. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-284-292>

Піскунов Р.О.,

к.е.н, доцент;

Леонюк І.О.,

здобувач вищої освіти

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ У МАРКЕТИНГУ ЯК ЧИННИК ОПТИМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ

У сучасній ринковій економіці компанії дедалі більше зосереджуються на створенні довгострокової вартості через розвиток нематеріальних активів. До таких активів належать бренд, ділова репутація (goodwill), база клієнтів, програмне забезпечення, технології, авторські права тощо. Їх формування значною мірою є результатом стратегічного маркетингу - процесу, що охоплює розробку унікальної ціннісної пропозиції, позиціонування, комунікації з цільовими сегментами ринку та підвищення впізнаваності. Поряд із цим, облік нематеріальних активів має безпосередній вплив на оподаткування підприємства, адже вони можуть бути визнані витратами або капіталізовані з подальшим нарахуванням амортизації, що зменшує об'єкт оподаткування.

Метою дослідження є проаналізувати вплив маркетингових нематеріальних активів на податкове навантаження підприємства та визначити шляхи його оптимізації через ефективне управління цими активами. Отже, завдання дослідження є: дослідити особливості обліку та визнання маркетингових нематеріальних активів відповідно до чинного законодавства України та визначити податкові наслідки різних підходів до обліку витрат на створення та використання маркетингових нематеріальних активів.

У практиці стратегічного маркетингу підприємства активно формують нематеріальні активи (НМА), інвестуючи в брендинг, репутаційний капітал, дизайн упаковки, комунікації з цільовою аудиторією, CRM-системи тощо. Важливим завданням є забезпечення належного обліку таких активів із точки зору як бухгалтерського, так і податкового законодавства.

Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи», нематеріальним активом визнається немонетарний актив, який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований [1]. До маркетингових НМА належать об'єкти, що виникають у процесі маркетингової діяльності підприємства, зокрема:

- торговельні марки та знаки для товарів і послуг. Відображають унікальність продукції та сприяють її ідентифікації на ринку;
- авторські права на рекламні матеріали. Забезпечують правовий захист унікального контенту, створеного для просування товарів чи послуг;
- бази даних клієнтів. Містять інформацію про споживачів, що є цінною для персоналізації маркетингових кампаній.

Визнання таких активів можливе за умови відповідності критеріям: ідентифікованість, контроль підприємства над ресурсом та очікування майбутніх економічних вигод від його використання [2].

Відповідно, витрати на розробку бренду або створення логотипу можуть бути капіталізовані, якщо:

- існує технічна та економічна можливість завершення створення активу;
- підприємство має намір та ресурси для завершення розробки;
- витрати на створення можна достовірно оцінити;
- існує очікування майбутніх економічних вигод від використання активу.

Для маркетингових активів це означає, що частину витрат (наприклад, розробка фірмового стилю, програмне забезпечення для маркетингу, база клієнтів) можна визнати НМА, якщо вони використовуються довгостроково та відповідають вищенаведеним критеріям. При цьому актив підлягає амортизації протягом строку корисного використання, що визначається підприємством самостійно. Інша частина витрат на маркетинг - наприклад, проведення рекламних кампаній, участь у виставках, друк буклетів - не визнається НМА, оскільки не має довготривалого ефекту та не відповідає критеріям ідентифікованості чи контролю. Такі витрати визнаються як витрати звітного періоду. Наприклад, якщо компанія розробляє CRM-систему, дизайн корпоративного стилю, торговельну марку - ці витрати можуть бути визнані як НМА і включені до балансу. Такі активи згодом амортизуються. Натомість витрати на короткострокові маркетингові заходи (реklamні кампанії, разові акції) не можуть бути капіталізовані, а визнаються як витрати періоду.

Витрати на створення або придбання маркетингових НМА можуть мати різні податкові наслідки залежно від підходу до їх обліку. Так, розділ III Податкового кодексу України (ПКУ), надає підприємствам можливість включати до складу податкових витрат амортизацію нематеріальних активів (п. 138.3 ПКУ). Визначення та облік таких активів у податковому обліку базується на даних бухгалтерського обліку, за умови дотримання облікової політики.

Розглянемо два підходи до обліку витрат на маркетинг з огляду на податкові наслідки [3]:

1. Капіталізація витрат на створення НМА. У разі, якщо підприємство визнає частину маркетингових витрат як НМА, вони не включаються до складу витрат у момент понесення, але підлягають амортизації. У податковому обліку амортизація здійснюється за прямолінійним методом протягом строку, визначеного підприємством, але не менше двох років (п. 145.1 ПКУ). Таким чином, витрати рівномірно розподіляються на декілька періодів, що дозволяє планувати податкове навантаження та знижувати фінансові ризики у майбутньому.

2. Визнання витрат у звітному періоді. Якщо витрати на маркетинг не капіталізуються, вони визнаються у складі адміністративних або збутових витрат у звітному періоді. Це означає, що податковий ефект (зменшення об'єкта оподаткування) досягається швидше - у поточному періоді. Такий

підхід доцільний для підприємств, які хочуть мінімізувати податкові зобов'язання в короткостроковій перспективі.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів

Критерій	Капіталізація	Поточне списання
Строк ефекту	Довгостроковий	Короткостроковий
Ризики коригування	Мінімальні (за наявності документації)	Можливі запити з боку податкових органів
Податкове навантаження	Розподілене в часі	Миттєве зменшення прибутку
Адміністративна складність	Вища (необхідність оцінки строку корисного використання)	Нижча

Враховуючи вищезазначене, підприємствам доцільно поєднувати обидва підходи, капіталізуючи витрати на довгострокові маркетингові інструменти (наприклад, CRM, бренд, дизайн) і списуючи інші витрати у поточному періоді (наприклад, реклама, промоакції, тощо). Такий підхід дозволяє збалансувати цілі стратегічного маркетингу з фінансово-податковими пріоритетами.

Отже, ефективне управління маркетинговими нематеріальними активами є інструментом не лише формування вартості бренду, а й оптимізації податкового навантаження. Підприємствам доцільно впроваджувати практики обліку НМА відповідно до чинного облікового та податкового законодавства, обґрунтовуючи визнання активів відповідною документацією та прогнозами економічного ефекту. Рациональна капіталізація частини маркетингових витрат дозволяє розподіляти податкові зобов'язання в часі, що сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: Наказ М-ва фінансів України від 18.10.1999 № 242 : станом на 17 лют. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text>.
2. Нематеріальні активи, створені організацією: особливості обліку. ibuhgalter.net Сучасний бухгалтерський портал. URL: <https://ibuhgalter.net/material/1191/23970>.
3. Factor Про Податки та Бухоблік. Factor Про Податки та Бухоблік. URL: https://i.factor.ua/ukr/law-102/section-560/article-34800/?srsltid=AfmBOopvkafZvSgcRQZgKuOKLT1BaR2V2w6qUxjVwfc4FVtDZTgweS_e&utm.
4. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 1 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК У ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТУ

У сучасних умовах цифровізації та високої конкуренції маркетинг стає стратегічною функцією підприємства. Водночас зростає потреба у точному плануванні, обґрунтуванні й контролі маркетингових витрат. Ефективне управління цими витратами вимагає не лише аналітичної підтримки, а й інтеграції інструментів управлінського обліку у процеси формування маркетингового бюджету. Традиційні підходи, засновані переважно на інтуїтивному плануванні, втрачають ефективність, особливо за умов обмежених ресурсів і потреби в прозорості витрат. Управлінський облік, як внутрішня система інформаційної підтримки менеджменту, здатен забезпечити гнучкість і обґрунтованість бюджетування завдяки методам калькулювання, контролю відхилень, аналізу «витрати–результат», управлінню центрами відповідальності. Отже, метою дослідження є обґрунтування ролі та інструментарію управлінського обліку в процесі формування маркетингового бюджету підприємства з урахуванням сучасних вимог до обґрунтованості, гнучкості та контролю ефективності витрат. Завдання дослідження є визначити роль і функції управлінського обліку у процесі формування, реалізації маркетингового бюджету та дослідити застосування конкретних інструментів управлінського обліку для планування, контролю та аналізу ефективності маркетингових витрат.

Щодо ролі і функції управлінського обліку у формуванні та реалізації маркетингового бюджету, то можна зазначити, що управлінський облік виступає ключовим інструментом підтримки прийняття рішень у внутрішньому середовищі підприємства, зокрема при плануванні та реалізації маркетингових витрат. На відміну від фінансового обліку, що зосереджений на зовнішній звітності, управлінський облік орієнтований на потреби керівників різних рівнів та дозволяє деталізувати й адаптувати облікову інформацію до специфіки управлінських завдань.

Процес формування маркетингового бюджету охоплює кілька ключових етапів:

1. Аналіз витрат попередніх періодів. На цьому етапі управлінський облік забезпечує деталізацію витрат за напрямками: реклама, PR-кампанії, цифровий маркетинг, заходи стимулювання збуту, участь у виставках, розробка упаковки тощо. Завдяки цьому можливо виявити найефективніші напрямки витрачання ресурсів та уникнути дублювання або нераціонального розподілу бюджету.

2. Формування бюджетних запитів підрозділів. Управлінський облік дозволяє структурувати бюджетні запити за центрами витрат, що відповідають підрозділам або проектам. Це забезпечує прозорість і відповідальність за використання коштів.

3. Обґрунтування маркетингових витрат на основі бізнес-цілей. Інструменти управлінського обліку дають змогу пов'язати витрати з очікуваними результатами: наприклад, витрати на рекламну кампанію можуть бути обґрунтовані прогнозом зростання обсягу продажів або розширенням ринку.

4. Формування зведеного бюджету. Управлінський облік інтегрує дані з окремих підрозділів у загальний бюджет підприємства, дозволяючи визначити частку маркетингових витрат у загальній структурі витрат та здійснювати їх коригування у разі зміни стратегічних пріоритетів.

5. Моніторинг виконання та аналіз відхилень. Однією з найважливіших функцій управлінського обліку є оперативне виявлення відхилень між запланованими та фактичними витратами. Такий аналіз дозволяє оперативно реагувати на перевищення бюджету або неефективні витрати.

Отже, управлінський облік сприяє перетворенню процесу бюджетування з формальної процедури на інструмент стратегічного управління маркетингом.

Розглядаючи інструменти управлінського обліку для планування, контролю та аналізу ефективності маркетингових витрат можна зазначити, що для ефективного формування та реалізації маркетингового бюджету можна виділити п'ять ефективних інструментів:

Першим дієвим інструментом є саме калькулювання витрат за видами діяльності (Activity-Based Costing, ABC). Цей підхід дозволяє розподілити накладні витрати не лише пропорційно обсягу продажів або доходів, а відповідно до фактичного споживання ресурсів кожною маркетинговою активністю. Наприклад, розробка фірмового стилю і просування нового продукту споживають різний обсяг людських ресурсів, послуг підрядників, ІТ-інструментів. Метод ABC дозволяє правильно визначити собівартість окремих кампаній і приймати обґрунтовані рішення щодо їх доцільності.

Другим інструментом можна визначити бюджетування за ключовими показниками ефективності (KPI-based budgeting). Цей підхід передбачає формування бюджету, виходячи з запланованих бізнес-результатів. Наприклад, якщо мета компанії - отримати 1000 нових клієнтів, то бюджет на рекламу формується з урахуванням вартості одного ліда (CPA). Це дозволяє уникнути нецільових витрат і чітко пов'язати маркетингові активності з очікуваним результатом.

Третім дієвим інструментом є аналіз «витрати – вигоди» (Cost-Benefit Analysis). Цей інструмент допомагає оцінити економічну доцільність окремих маркетингових проектів. Наприклад, участь у міжнародній виставці потребує значних витрат, однак за умови налагодження нових B2B-контактів та подальших контрактів її вигоди можуть суттєво перевищити витрати. Управлінський облік надає дані для побудови такої моделі оцінки.

У процесі виконання бюджету маркетингових витрат важливо виявляти й аналізувати відхилення між плановими та фактичними витратами. Наприклад, збільшення витрат на просування в соціальних мережах може бути обумовлене підвищенням вартості таргетованої реклами. Аналіз причин дозволяє прийняти обґрунтовані рішення щодо коригування бюджету або стратегії просування. Тому контроль і аналіз відхилень (Variance Analysis) є наступним, четвертим ефективним інструментом.

Крім того, використання концепції центрів відповідальності дає змогу делегувати функції управління бюджетом на рівень керівників проєктів або підрозділів. Завдяки цьому підвищується мотивація до економного й ефективного використання ресурсів, зростає гнучкість управлінських рішень. Тому центри відповідальності та система внутрішньої звітності є п'ятим інструментом управлінського обліку для ефективного формування та реалізації маркетингового бюджету.

Таким чином, управлінський облік надає цілу систему інструментів, яка забезпечує комплексний підхід до формування маркетингового бюджету: від планування на основі попереднього аналізу до контролю за виконанням і корекції стратегії відповідно до фактичних результатів. Його інтеграція у процеси маркетингового управління дозволяє значно підвищити ефективність витрат та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, управлінський облік виконує критично важливу функцію в системі бюджетування маркетингових витрат, забезпечуючи інформаційну підтримку прийняття рішень. Його інструменти дозволяють планувати маркетингові бюджети на основі об'єктивних показників, контролювати їх виконання та оцінювати результативність витрат. Використання методів калькулювання, КРІ-бюджетування, аналізу витрат і вигід, а також контролю відхилень сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності та зниженню фінансових ризиків. Таким чином, управлінський облік слід розглядати не лише як облікову систему, а як інструмент стратегічного маркетингового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Губар О. В., Бондаренко О. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: обліково-аналітичний аспект. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8472>
4. 6 способів оптимізації маркетингових витрат. Бюро розвитку. URL: https://www.byuro-rozvytku.com/2025/01/22/6-sposobiv-optymizacziyi-marketyngovyh-vytrat/?utm_source=chatgpt.com

Піскунов Р.О.,

к.е.н, доцент;

Лісніча В.О.,

здобувач вищої освіти

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ROI МАРКЕТИНГОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПОСЕРЕДКОВАНОЇ ПОДАТКОВОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ

В умовах сучасної економічної нестабільності та високого податкового тиску бізнеси активно шукають інструменти для оптимізації фінансових потоків. Одним із таких інструментів є управління маркетинговими інвестиціями з високим показником рентабельності (ROI). Маркетингові витрати не лише сприяють зростанню доходів, але й можуть бути використані для зниження податкового навантаження через механізми облікової політики. Водночас низький ROI або необґрунтовані витрати можуть призвести до податкових ризиків, що робить тему актуальною для дослідження. Вивчення взаємозв'язку між ROI маркетингу та податковою оптимізацією дозволяє розробити стратегії, які поєднують комерційні та фіскальні цілі.

Метою дослідження є аналіз ролі ROI маркетингових інвестицій як інструменту опосередкованої податкової оптимізації, визначення стратегій підвищення ROI та оцінка їхнього впливу на зниження податкового навантаження. Завдання дослідження є визначити стратегії планування маркетингових витрат для забезпечення високого ROI, їхній вплив на податкову оптимізацію, а також, оцінити практичні аспекти використання маркетингових витрат для зниження бази оподаткування, включаючи потенційні податкові ризики.

Визначаючи стратегію планування маркетингових витрат для забезпечення високого ROI, треба зазначити, що ефективне планування маркетингових інвестицій є ключовим для досягнення високого ROI, що, у свою чергу, сприяє як комерційним, так і податковим цілям. Основні стратегії це:

Сегментація та таргетинг. Вибір цільової аудиторії дозволяє оптимізувати витрати, спрямовуючи ресурси на сегменти з найвищим потенціалом конверсії. Наприклад, використання аналітики даних для таргетованої реклами в соціальних мережах може підвищити ROI на 20-30% порівняно з масовими кампаніями.

Автоматизація та цифрові інструменти. Впровадження CRM-систем, програм для аналітики (Google Analytics, HubSpot) та автоматизованих рекламних платформ знижує витрати на ручне управління кампаніями, підвищуючи їхню ефективність.

Тестування та оптимізація. Проведення А/В-тестування рекламних матеріалів, landing pages або email-розсилок дозволяє визначити

найефективніші формати, що сприяють максимізації доходів від вкладених коштів.

Інтеграція каналів. Комбінування онлайн- та офлайн-каналів (omnichannel-маркетинг) забезпечує синергію, що підвищує загальний ROI. Наприклад, кампанія, яка поєднує рекламу в Google Ads із подіями в офлайн-магазинах, може збільшити продажі на 15-25%.

Ці стратегії дозволяють бізнесу не лише підвищувати дохідність маркетингових кампаній, але й створювати обґрунтовану базу для включення витрат до складу податкових витрат. Згідно з Податковим кодексом України [1], витрати на маркетинг, що мають господарську спрямованість, можуть зменшувати оподатковуваний прибуток. Таким чином, високий ROI підтверджує економічну доцільність таких витрат, знижуючи ризик їхнього оскарження податковими органами.

Розглядаючи використання маркетингових витрат для зниження бази оподаткування та податкові ризики, можна зазначити, що маркетингові витрати можуть бути потужним інструментом податкової оптимізації, якщо вони правильно оформлені та обґрунтовані. Умовна компанія, яка інвестує 1 млн грн у маркетингову кампанію, може отримати такі результати:

- **прямий результат.** За ROI 200% дохід від кампанії складе 2 млн грн, що збільшує прибуток компанії. Водночас 1 млн грн витрат включається до складу витрат, зменшуючи базу оподаткування податком на прибуток (18%). Таким чином, економія на податках становить 180 тис. грн ($1 \text{ млн грн} \times 18\%$).

- **непрямий результат.** Зростання продажів сприяє масштабуванню бізнесу, що дозволяє оптимізувати інші витрати (наприклад, логістику чи закупівлі), додатково знижуючи податкове навантаження.

Наприклад, українська компанія-ритейлер у 2023 році інвестувала 1,2 млн грн у digital-кампанію (таргетована реклама, SEO, контент-маркетинг). Кампанія принесла дохід у 3,6 млн грн (ROI 200%). Витрати були повністю включені до складу податкових, що зменшило базу оподаткування на 1,2 млн грн, а податок на прибуток - на 216 тис. грн. Крім того, зростання продажів дозволило компанії отримати знижки від постачальників, що додатково посилило фінансовий ефект.

Однак використання маркетингових витрат для податкової оптимізації пов'язане з певними ризиками:

1. **Необґрунтовані витрати.** Податкові органи можуть визнати витрати на маркетинг необґрунтованими, якщо вони не підтверджені документально (договори, акти, звіти про ефективність кампаній). Наприклад, витрати на рекламу в соціальних мережах без чіткої аналітики можуть бути оскаржені.

2. **Низький ROI.** Якщо кампанія має низьку ефективність (ROI нижче 50%), податкова може поставити під сумнів її господарську доцільність. У такому разі витрати можуть бути виключені з податкового обліку, що призведе до донарахування податку та штрафів.

3. **Перевірки контрагентів.** Якщо маркетингові послуги надаються контрагентами з ознаками фіктивності, витрати можуть бути визнані

недійсними. Для мінімізації цього ризику необхідно перевіряти контрагентів через ЄДР та сервіси моніторингу.

Враховуючи відповідні виклики, компанії повинні: забезпечувати повну документальну базу (договори, акти виконаних робіт, звіти про результати кампаній); використовувати аналітичні інструменти для підтвердження ефективності маркетингу (Google Analytics, CRM-системи); залучати професійних бухгалтерів для правильного відображення витрат у податковому обліку.

Таким чином, маркетингові інвестиції з високим ROI дозволяють не лише збільшувати прибуток, але й оптимізувати податкове навантаження. Проте успіх залежить від чіткого планування, аналітики та дотримання вимог законодавства.

Дослідження показало, що ROI маркетингових інвестицій є ефективним інструментом опосередкованої податкової оптимізації. Стратегії сегментації, автоматизації, тестування та інтеграції каналів сприяють підвищенню ROI, що підтверджує економічну доцільність витрат і дозволяє включати їх до складу податкових. Наведений приклад демонструє, що за ROI 200% компанія може не лише отримати додатковий дохід, але й зекономити на податках (до 18% від суми витрат). Водночас низький ROI або недостатня документальна база підвищують податкові ризики, що вимагає ретельного планування та аналітики. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу різних типів маркетингових кампаній на податкову оптимізацію в різних галузях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>
3. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку України [Електронне видання] : монографія / [М. І. Дибя, О. М. Юркевич, Т. В. Майорова, І. В. Власова та ін.] ; за ред. М. І. Дибя, О. М. Юркевич. – Київ : КНЕУ, 2013. – 425, [7] с. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/32610793.pdf>.
4. Мулик Я. Формування та облік маркетингових витрат підприємства. *Економічний дискурс*. 2022. № 1-2. С. 256-261. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/47.pdf
5. Облікова інтерпретація витрат на маркетингову діяльність торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 284-292. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-284-292>
6. Звіт про маркетингові тренди 2024 року. HubSpot. URL: <https://www.hubspot.com/marketing-statistics>

КОНТРОЛЬ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ВИТРАТ ЧЕРЕЗ ІНСТРУМЕНТИ CRM ТА GOOGLE ANALYTICS

У сучасних умовах цифрової економіки підприємства активно інвестують у маркетингові кампанії для залучення нових та утримання існуючих клієнтів. Однак, без належного контролю та аналізу ефективності цих витрат, компанії ризикують нераціонально використовувати ресурси та не досягати поставлених бізнес-цілей. Інтеграція систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інструментів веб-аналітики, таких як Google Analytics, відкриває нові можливості для детального відстеження та оцінки результативності маркетингових заходів. Це дозволяє не лише підвищити рентабельність інвестицій у маркетинг, але й покращити загальну ефективність бізнес-процесів.

Метою даного дослідження є аналіз можливостей та методів інтеграції CRM-систем та Google Analytics для підвищення ефективності контролю маркетингових витрат, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації маркетингових стратегій на основі отриманих даних. Завданням є дослідити інструменти інтеграції CRM-систем з Google Analytics для аналізу маркетингових витрат та оцінити вплив інтеграції CRM та Google Analytics на підвищення ефективності маркетингових кампаній та розробити рекомендації щодо оптимізації маркетингових витрат.

Досліджуючи інструменти інтеграції CRM-систем з Google Analytics для аналізу маркетингових витрат, можна виділити наступні ефективні інтеграції:

1. Інтеграція CRM та Google Analytics. Вона ґрунтується на ідеї побудови замкненого циклу аналітики, коли підприємство має змогу відслідковувати шлях клієнта від першого візиту на сайт до здійснення покупки й післяпродажної взаємодії. На цьому етапі реалізується перше завдання дослідження - вивчення технічних рішень і способів з'єднання даних маркетингової аналітики (GA) із даними клієнтської бази (CRM).

2. Інтеграція ідентифікатора користувача (Client ID) з Google Analytics до CRM. Цей ідентифікатор формується у браузері користувача та зберігається у cookie-файлі. При заповненні форми зворотного зв'язку або оформленні замовлення, ID передається до CRM як додаткове поле. Згодом, при експорті даних з Google Analytics, можна зіставити поведінкові характеристики користувача з фінансовою інформацією, що зберігається в CRM [1].

3. Використання сторонніх інтеграційних платформ. Наприклад, GAconnector дозволяє автоматично передавати дані з Google Analytics у

Salesforce, HubSpot, Zoho CRM та інші платформи, зберігаючи UTM-мітки, тип пристрою, джерело трафіку, час сесії тощо [2].

4. Інтеграція інструменту Attributer. Інструмент Attributer забезпечує більш точне джерело атрибуції клієнта, особливо коли мова йде про кілька точок взаємодії: наприклад, коли користувач спочатку клікнув на рекламу в Google, потім - на email, а потім - повернувся на сайт напрямую. CRM без інтеграції не може простежити цей ланцюг, натомість через GAconnector або Attributer це можливо [3].

Отже, у поєднанні з Google Tag Manager та Google Ads, підприємство отримує єдину екосистему цифрової аналітики, де кожна витрачена гривня/долар на рекламу може бути співвіднесена з реальними грошовими надходженнями в CRM - тобто з платежами клієнтів.

Щодо оцінки впливу інтеграції CRM та Google Analytics на ефективність маркетингових кампаній, то тут можна зазначити, що інтеграція аналітики та CRM забезпечує багатовимірну оцінку ефективності маркетингових дій. Так, у Google Analytics ми отримуємо метрики рівня зацікавлення (відвідування, середня тривалість сесії, глибина перегляду), але не бачимо подальшої конверсії в оплату. У CRM, навпаки, фіксуються доходи, угоди, повернення - але без знань про те, що стало джерелом цих клієнтів. Тільки через інтеграцію можна побачити, наприклад, що реклама в Google Ads принесла 500 переходів на сайт, з яких 50 користувачів залишили заявку, а лише 10 здійснили покупку на суму 200 000 грн. Така інформація дозволяє розрахувати вартість залучення одного клієнта (CPA), визначити ROI і, відповідно, зробити висновки щодо доцільності подальших витрат на цей канал [4]. Також, можна сегментувати клієнтів за джерелами трафіку: наприклад, органічний пошук приносить клієнтів із вищою LTV, а таргетована реклама - швидкі, але короточасні угоди. На основі таких висновків можна оптимізувати маркетингову стратегію - наприклад, збільшити бюджет на SEO або змінити креативи у Facebook Ads для залучення більш якісної аудиторії.

Результати інтеграції корисні не тільки маркетологам, а й керівникам і фінансовим аналітикам. Як зазначає Curate Partners, поєднання Google Analytics і CRM дає змогу прогнозувати доходи, планувати рекламні кампанії на основі поведінкових шаблонів та зменшувати витрати на «сліпий» маркетинг [5].

Отже, інтеграція CRM-систем з Google Analytics є потужним інструментом для підвищення ефективності контролю маркетингових витрат. Вона дозволяє підприємствам отримувати комплексний огляд взаємодії з клієнтами, оптимізувати маркетингові стратегії та підвищувати рентабельність інвестицій. Для успішної реалізації інтеграції необхідно вибрати відповідний метод з урахуванням специфіки бізнесу та технічних можливостей компанії. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу інтеграції на довгострокову лояльність клієнтів та розробку інноваційних підходів до персоналізації маркетингових кампаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. How to Integrate Google Analytics with CRM: Complete Guide | Promodo.com. URL: <https://www.promodo.com/blog/how-to-integrate-crm-data-with-google-analytics-correctly>
2. Zoho CRM + Google Analytics: More targeted marketing campaigns. - Zoho Blog. URL: <https://www.zoho.com/blog/crm/google-analytics-integration.html>
3. How to integrate Google Analytics data into your CRM - Attributer. URL: <https://attributer.io/blog/integrate-google-analytics-data-crm>
4. How to Integrate CRM Data with Google Analytics for Closed-Loop Reporting - Ruler Analytics. URL: <https://www.ruleranalytics.com/blog/analytics/google-analytics-crm/>
5. Leveraging Google Analytics with CRM: A Game-Changer for Customer Insights and Marketing. - Curate Partners. URL: <https://curatepartners.com/blogs/skills-tools-platforms/leveraging-google-analytics-with-crm-a-game-changer-for-customer-insights-and-marketing/>
6. Lee J., Lee S.-G. Business analytics use in CRM: A nomological net from IT competence to CRM performance // International Journal of Information Management. 2019. Vol. 45. P. 233–245. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401217308812?utm_source=chatgpt.com
7. Gončarovs P. Data Analytics in CRM Processes: A Literature Review // Information Technology and Management Science. 2017. Vol. 20. P. 103–108. URL: https://www.researchgate.net/publication/322413856_Data_Analytics_in_CRM_Processes_A_Literature_Review
8. Nemati H.R., Barko C.D., Moosa A. E-CRM Analytics: The Role of Data Integration // Journal of Electronic Commerce in Organizations. 2003. Vol. 1, № 3. P. 1–14. URL: https://www.igi-global.com/article/crm-analytics-role-data-integration/3416?utm_source=chatgpt.com
9. Balakrishnan S., Rajkumar R., Arunkumar S. Assessing Organizational Users' Intentions and Behavior to AI Integrated CRM Systems: a Meta-UTAUT Approach // Information Systems Frontiers. 2023. Vol. 25. P. 1299–1313. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-021-10181-1?utm_source=chatgpt.com

*Пічугін Д.О.,
студент 4 курсу спеціальності
«Економіка економічна політика»
ХНЕУ ім. Семе́на Кузнеця;
науковий керівник: к.е.н., доц. Литвиненко А.В.*

КОНТРОЛЬ І АУДИТ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ

Воєнний стан, запроваджений в Україні у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення, докорінно змінив не лише політичну та соціально-економічну ситуацію в державі, а й функціонування фінансово-економічних інституцій, у яких ключову роль відіграють контроль та аудит. Звичайна система фінансового контролю та незалежного аудиту не була адаптована до умов надзвичайних ситуацій, що призвело до значного дисбалансу між потребою прозорості державних витрат та неможливістю забезпечити традиційні механізми перевірки. Це зумовлює до нагальної потреби розробки нової, адаптивної моделі функціонування механізмів управління в умовах воєнних та посткризових загроз.

На мою думку, трансформація сучасної системи фінансового контролю повинна здійснюватися не шляхом консервативного збереження звичайних підходів, а на основі переосмислення її фундаментальної мети: не карати, а запобігати ризикам, підтримувати стале функціонування підприємств та державних структур, сприяти ефективному використанню обмежених ресурсів. З цієї причини воєнний стан є не лише прямою загрозою, а й поштовхом для глибокого оновлення підходів до аудиту та контролю.

Найбільші проблеми в сфері контролю включають кілька груп проблем: логістико-організаційні, технічні, нормативно-правові, а також кадрові. Обмеження на пересування в межах країни, зруйнована інфраструктура, недоступність деяких компаній або їх евакуація за кордон завадили проведенню перевірок на місцях. Пошкодження серверів, втрата документації та частковий перехід на ручне зберігання даних під час війни – все це поставило під загрозу повноту та достовірність даних для аудиту. Крім того, чинне законодавство виявилось неготовим до масштабних критичних обставин: багато податкових та бухгалтерських правил потребують змін відповідно до реалій поточної кризи. Особливо небезпечним є кадровий аспект: багато спеціалістів контрольно-ревізійних органів були мобілізовані або змушені залишити свою роботу, що знизило потенціал системи аудиту[1].

Значна частина компаній, особливо в секторі малого та середнього бізнесу, залишалися незахищеними: з одного боку, вони піддаються перевіркам, іноді без поважних причин, а з іншого боку, їм бракує засобів для юридичної допомоги чи належного захисту. Це загрожує не лише репутаційними втратами, а й активізацією тіньових судових процесів. У цьому контексті ми вважаємо

необхідним кроком створення системи військового омбудсмена з питань контролю[2].

Ще одним важливим напрямком адаптації є цифровізація системи управління. Системи електронного управління звітністю, віддалений доступ до бухгалтерських даних, автоматичне порівняння податкових та фінансових показників – все це може значно зменшити людський фактор, полегшити навантаження на компанію та пришвидшити процедури аудиту. Водночас питання безпеки даних є надзвичайно актуальним в умовах воєнного часу: загроза хакерських атак, кіберсаботажу або внутрішнього диверсійного втручання вимагає системного підходу до розвитку кіберзахисту в сфері аудиту. У цьому контексті я пропоную створення Національної системи резервного аудиту – єдиної платформи для віддаленого зберігання та автоматичної перевірки фінансової документації компаній, що працюють у зоні ризику[4].

Найкритичніші випадки стосуються контролю за використанням бюджетних коштів на оборону, гуманітарну допомогу та відбудову інфраструктури. Це породжує особливу соціальну відповідальність держави щодо забезпечення повної прозорості та публічної звітності без порушення військової таємниці. Це особливо важливо стосовно довіри громадян до держави: навіть тимчасові зловживання в цій сфері можуть призвести до повної недовіри до уряду. Тому я вважаю, що повинно бути обов'язкове запровадження третинного контролю – системи громадського контролю, в рамках якої професійні неурядові організації контролюють цільове використання державних коштів під час воєнного часу[1].

Крім того, важливою проблемою залишається недостатня адаптація системи навчання у сфері контролю та аудиту до умов кризового менеджменту. Більшість навчальних програм, включаючи навчальні плани післядипломної освіти, не включають дисципліни, пов'язані з аудитом у надзвичайних ситуаціях, фінансовим аналізом в умовах невизначеності та антикризовим бюджетуванням. Потрібно запроваджувати окремі модулі сертифікації, спрямовані на підвищення кваліфікації фахівців у галузі «аудит та контроль у надзвичайних ситуаціях» та враховувати міжнародні практики (зокрема, з досвіду країн Близького Сходу, які вже стикалися з аудитами під час військових операцій)[2].

Питання балансу між державним контролем та збереженням економічної свободи, під час воєнного стану, заслуговує на особливу увагу. Надмірний тиск з боку регуляторів може спровокувати хвилю банкрутств серед малих і середніх підприємств та змусити підприємців припинити свою діяльність. З цієї причини важливо розрізняти заходи контролю, спрямовані на запобігання шахрайству та зловживанням з боку великих гравців, та надмірне втручання в підприємницьку діяльність дрібних виробників, які намагаються залишитися на плаву. Для досягнення цього балансу треба запровадити показник пріоритетного ризику, щоб визначити, які компанії слід перевірити в першу чергу, а які можна

тимчасово звільнити або перейти на самостійне декларування з відкладеною перевіркою[3].

Не менш важливою є і повоєнна перспектива. Україна буде отримувати значну міжнародну фінансову допомогу, гранти та позики для реконструкції своєї інфраструктури. Передумовою для цього є прозора система контролю, яка відповідає міжнародним стандартам. Це вимагає реформування системи аудиту відповідно до вимог ЄС, зокрема, гармонізації стандартів внутрішнього аудиту в державному секторі з положеннями INTOSAI та сертифікації українських аудиторів відповідно до європейських вимог[3].

Зрештою, слід наголосити, що успішна адаптація контролю та аудиту до умов воєнного стану – це не просто технічне чи адміністративне завдання, а фундаментальна зміна філософії фінансової прозорості. Сучасна Україна стоїть перед вибором: або використовувати контроль як засіб примусу, або перетворити його на інструмент довіри, партнерства та координації зусиль бізнесу, влади та суспільства. Я переконаний, що лише другий шлях може забезпечити сталий розвиток, інтеграцію в європейський економічний простір та післявоєнну відбудову на основі прозорості, відповідальності та інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарчук І. М. Контроль у системі державного управління в умовах надзвичайних ситуацій // *Фінанси України*. – 2022. – № 4. – С. 17–24.
2. Романенко О. Р. Особливості внутрішнього аудиту в умовах невизначеності: український та міжнародний досвід // *Економіка та держава*. – 2023. – № 1. – С. 38–44.
3. Гребеник О. С. Ризик-орієнтований підхід до аудиту в умовах воєнного стану: адаптація та перспективи // *Бухгалтерський облік і аудит*. – 2023. – № 2. – С. 15–21.
4. KPMG Ukraine. Аудит і контроль в умовах війни: аналітичний огляд. – 2023. – <https://kpmg.ua>

*Райковська І.Т.,
к.е.н, доцентка,
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: НЕФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

У сучасних умовах традиційна система оцінки ефективності діяльності підприємства, що базується виключно на фінансових показниках (дохід, прибуток, рентабельність тощо), вже не відображає повної картини його успішності. Зростаюча складність бізнес-середовища, розвиток соціальної відповідальності, потреба у сталому розвитку та фокус на довгострокову цінність вимагають врахування нефінансових показників ефективності. Ці показники розкривають, наскільки ефективно підприємство взаємодіє з клієнтами, працівниками, інноваціями, якістю процесів, екологією та суспільством загалом.

Нефінансовими показниками ефективності є кількісні або якісні характеристики діяльності підприємства, які не мають прямого грошового вираження, але істотно впливають на його стратегічну конкурентоспроможність, репутацію та стійкість.

До них належать показники якості продукції та процесів, рівень задоволеності клієнтів, індекси інноваційності, залучення та утримання персоналу, екологічні та соціальні індикатори, оцінка корпоративної культури, оцінка управлінської компетентності.

Вітчизняні дослідники визнають, що нефінансові показники є критично важливими в умовах переходу до сталого розвитку. Вони вказують, що саме нефінансові критерії відображають «приховану ефективність», тобто, потенціал, який формується сьогодні, але реалізується у фінансових результатах у майбутньому.

Зарубіжні вчені підкреслюють, що саме нефінансові показники мають вирішальне значення для створення довгострокової вартості підприємства, особливо в умовах інформаційної економіки, наголошують на необхідності інтеграції нефінансових індикаторів у систему стратегічного управління через розробку відповідної аналітичної інфраструктури.

Основні методами та інструментами оцінки нефінансових показників є такі (табл. 1).

Наведемо приклади використання методів оцінки нефінансових показників в українському бізнесі. Так, «Нова пошта» системно впроваджує контроль якості доставки: швидкість обробки відправлень, кількість затримок, рівень збереження упаковки. Ці показники не фінансові, але прямо впливають на задоволеність клієнтів та їхню лояльність. Компанія Rozetka активно вимірює задоволеність покупців після кожної покупки за допомогою коротких опитувань, використовуючи Net Promoter Score (NPS). Цей нефінансовий

показник допомагає вдосконалювати сервіс і зменшити кількість скарг. Укрзалізниця у межах HR-реформи почала проводити регулярні опитування задоволеності працівників та оцінку залученості. Компанія також впроваджує програми підвищення кваліфікації, що позитивно впливає на мотивацію й утримання кадрів. В напрямі екологічних показників (ESG) МХП (Миронівський хлібопродукт) щорічно публікує звіт сталого розвитку, в якому зазначає нефінансові індикатори – викиди CO₂, споживання води, переробка відходів. Це важливо для партнерів і міжнародних інвесторів.

Таблиця 1

Характеристика основних методів оцінки нефінансових показників

Метод	Сутність використання
SWOT-аналіз	Врахування нематеріальних активів у сильних і слабких сторонах
Balanced Scorecard (BSC)	Систематизований підхід до нефінансових індикаторів
Benchmarking	Порівняння нефінансових показників з лідерами галузі
Оцінка задоволеності клієнтів (CSI, NPS)	Вимірювання рівня лояльності та сприйняття якості
Оцінка корпоративної культури	МетодикиOCAI, Denison Model
HR-індикатори	Плинність кадрів, коефіцієнт залучення, індекс задоволеності
Екологічний аудит	Оцінка викидів, енергоспоживання, утилізації
Інноваційні індекси	Частка нових продуктів, витрати на R&D, патентна активність

SoftServe – IT-компанія з українським корінням, яка щороку проводить оцінку корпоративної культури через OCAI та внутрішні опитування. Вони вимірюють "довіру до керівництва", "відчуття причетності", "вплив на прийняття рішень" тощо.

Київстар застосовує BSC-модель, де ключові нефінансові KPI включають швидкість обслуговування клієнтів, час реагування техпідтримки, рівень навчання персоналу, ступінь реалізації інноваційних проєктів. Це дозволяє корелювати нефінансові показники з фінансовими результатами в перспективі.

Ашан Україна порівнює свої нефінансові показники задоволеності покупців і співробітників із середньогалузевими даними. Це дозволяє приймати рішення щодо вдосконалення сервісу, культури обслуговування і навчання персоналу.

Вважаємо, що значення нефінансових показників у стратегічному управлінні полягає в наступному:

- вони є індикаторами майбутньої фінансової ефективності;
- формують довіру до підприємства з боку інвесторів, партнерів, клієнтів;
- дають змогу управляти якістю внутрішніх процесів;
- сприяють формуванню сталої конкурентної переваги.

Виділимо проблеми та обмеження оцінки нефінансових показників, зокрема, відсутність єдиної уніфікованої методики; суб'єктивність деяких оцінок; недостатність достовірних вихідних даних; складність кількісного

вимірювання якісних характеристик; обмежена інтеграція з традиційною обліково-аналітичною системою підприємства.

Вважаємо, що підвищення значущості нефінансових показників у корпоративному управлінні потребує:

- стандартизації підходів до їх збору, обліку та аналізу;
- запровадження в системи внутрішнього контролю перевірки нефінансової інформації;
- активного використання цифрових технологій (AI, big data) для аналітики;
- посилення регламентів нефінансової звітності на законодавчому рівні.

Таким чином, оцінка нефінансових показників є критично важливою складовою сучасної системи управління підприємством, особливо в умовах цифровізації, глобалізації та посилення ролі стейкхолдерів. Інтеграція нефінансових показників у процес прийняття рішень дозволяє підвищити прозорість, довіру до бізнесу та стратегічну стійкість підприємств. Системне використання таких індикаторів – це не лише виклик, але й можливість забезпечити довгострокову конкурентну перевагу на ринку. Так, оцінка діяльності підприємства через нефінансові показники ефективності дозволяє перейти від вузькоекономічної до комплексної моделі управління. Для досягнення високої ефективності в довгостроковій перспективі підприємства мають створювати системи моніторингу нефінансових результатів, інтегрувати їх в стратегічне управління та звітність.

*Рижикова Н.І.,
д-р. економ. наук, професор;
Остапенко Р.М.,
к.е.н, доцент,
Державний біотехнологічний університет*

АВТОМАТИЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ В АГРОСЕКТОРІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ

Автоматизація бухгалтерії спрощує введення даних, звітність і управління зарплатою. У сільському господарстві це підвищує ефективність, зменшує помилки і дозволяє фермерам зосередитися на управлінні. Інструменти автоматизації вирішують проблему нестачі кадрів і підвищують продуктивність. Основними викликами бухгалтерського обліку в аграрному секторі є адаптація до специфіки сільського господарства, потреба в точності обліку, складнощі з даними та зростаючі регуляторні вимоги. Фермери мають контролювати екологію, безпеку продуктів і трудові стандарти, що ускладнюється інтеграцією сучасних систем через трудомісткість роботи [1].

Автоматизація підвищує ефективність бухгалтерського обліку в аграрному секторі, спрощуючи фінансове управління, знижуючи ручну працю та кількість помилок. Спеціалізоване програмне забезпечення дозволяє відстежувати доходи, витрати та активи в реальному часі, забезпечуючи точність для ухвалення рішень. Інновації включають аналітику, моніторинг екологічного впливу, інтеграцію з блокчейном та прогнозне моделювання. Програми також підтримують розподіл записів за культурами, інтеграцію з фермерськими системами та налаштування звітності. ERP-системи, дрони та датчики сприяють оптимізації процесів у сільському господарстві.

Основні функції бухгалтерського програмного забезпечення для сільського господарства, наприклад як Ambrook, включають СРА план рахунків, автоматичну підготовку податків, мобільне управління квитанціями та аналіз прибутковості. Ambrook оптимізований для управління витратами на тваринництво, врожайми та операціями. QuickBooks Online універсальний, але потребує ручного налаштування для сільського господарства, пропонуючи відстеження фінансів у реальному часі та інтеграцію з додатками. Спеціалізовані платформи, як FarmRaise, Traction Ag і Херо, автоматизують облік, скорочують помилки, спрощують звітність та інтегруються з галузевими інструментами. Автоматизація дозволяє фермерам економити час, підвищувати рентабельність і отримувати дані в реальному часі для оптимізації бізнесу. Інтеграція програмного забезпечення з технологіями Інтернету речей покращує управління фінансами, контроль операцій та розподіл ресурсів [2].

Автоматизовані системи обліку інтегруються з датчиками Інтернету речей у точному землеробстві, забезпечуючи збір даних у режимі реального часу з різноманітних сенсорів, встановлених на техніці, посівах та худобі. Це

дозволяє покращити прийняття рішень завдяки аналізу великих обсягів інформації, що є ключовим для оптимізації сільськогосподарських процесів і підвищення продуктивності. Бездротові сенсорні мережі спрощують збір і передачу даних, даючи можливість фермерам відстежувати умови та приймати обґрунтовані рішення на основі отриманої інформації. Інтеграція технологій Інтернету речей у фінансовий аналіз точного землеробства дозволяє оптимізувати ресурси, знижувати витрати і підвищувати стійкість. Датчики в реальному часі збирають дані про ґрунт, погоду та посіви, які аналізуються для рекомендацій щодо зрошення, добрив і боротьби зі шкідниками, скорочуючи використання води та пестицидів на 20-30%. Основні інструменти точного землеробства, такі як GPS, VRT, дистанційне зондування та ADMS, сприяють автоматизації, точному розподілу ресурсів і моніторингу в реальному часі. Використання Інтернету речей забезпечує інтегрований контроль і автоматизацію, покращуючи продуктивність і екологічність. Предиктивна аналітика допомагає прогнозувати врожайність, управляти ресурсами та знижувати ризики, пов'язані з хворобами [3].

Хмарні бухгалтерські рішення відкривають значні можливості для аграрного сектору, забезпечуючи оптимізацію ланцюгів поставок через обмін даними в реальному часі, ефективний моніторинг захворювань і шкідників завдяки системам раннього виявлення, а також економію ресурсів завдяки зменшенню залежності від апаратного забезпечення. Вони також розширюють доступ до аналітичних інструментів, особливо для малих і середніх фермерів. Крім того, ці рішення сприяють глобальній комунікації між учасниками ринку, забезпечують доступ до інформації з будь-якої точки світу та підтримують точне землеробство, дозволяючи детально аналізувати дані для ефективного управління ресурсами. Оновлення даних у хмарній системі в реальному часі значно підвищує продуктивність фермерів, забезпечуючи миттєвий доступ до актуальної фінансової інформації. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення та оперативно керувати господарством, усуваючи затримки, характерні для традиційного бухгалтерського обліку. Завдяки мобільним пристроям або інтегрованим системам фермери можуть легко відстежувати доходи, витрати та фінансові потоки у будь-який момент.

Хмарні технології також розширюють можливості сільськогосподарського бізнесу у віддалених регіонах, дозволяючи збирати, аналізувати та обмінюватися інформацією в режимі реального часу. Системи дають змогу дистанційно контролювати стан ґрунту, здоров'я посівів і погодні умови, що дозволяє фермерам приймати точні рішення навіть без фізичної присутності. Загалом, хмарні бухгалтерські рішення сприяють підвищенню прибутковості, адаптації до змін ринку чи кліматичних умов і підтримці конкурентоспроможності в умовах динамічного сільськогосподарського середовища. Інтеграція даних у реальному часі з іншими управлінськими інструментами допомагає оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати та швидко реагувати на зміни, що зрештою підвищує стійкість і ефективність операцій [4].

Впровадження автоматизації в бухгалтерському обліку сільського господарства значно підвищило ефективність і продуктивність шляхом зменшення фінансових помилок, скорочення адміністративної роботи та забезпечення доступу до фінансової інформації в режимі реального часу. Автоматизація спрощує відстеження витрат, грошових потоків і рентабельності, сприяючи обґрунтованим рішенням. Інтеграція аналітичних інструментів оптимізує ресурси й підвищує ефективність. Основні переваги: точне планування бюджету, звітування в реальному часі, зменшення помилок і адміністративного навантаження. Це покращує видимість фінансів, підвищує прибутковість і операційну ефективність. Майбутні тенденції в автоматизації бухгалтерських технологій для сільського господарства включають інтеграцію ШІ, МН і хмарних платформ для аналізу даних, прогнозування грошових потоків і оптимізації ресурсів. Очікується, що до 2028 року ефективність фермерів, які використовують автоматизовані бухгалтерські системи, зросте на 50%.

У міру інтеграції цих інструментів майбутнє бухгалтерії в сільському господарстві буде орієнтоване на більш інтегровані, засновані на даних і сталий практики. Розвиток бізнес-моделей, таких як підписка на автоматизаційні інструменти, ймовірно, зробить ці технології доступнішими для фермерів, створюючи цифрову екосистему, яка підтримує прийняття рішень на основі даних і оптимізує сільськогосподарські операції [5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ostapenko R. (2021) Formation of a market mechanism for managing agricultural enterprises. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers* / resp. ed. Ondrej Mikulaš, Kostiantyn Pavlov, Karol Viktor, Olena Pavlova, Ladislav Viera, Liudmila Shostak, Anton Milan, Alla Lyalyuk. European institute of further education, Podhájska, 2021. - P. 288-290.
2. Morgan, E. (2025). *Why Mobile-Friendly Accounting Software is a Must for Farmers on the Go* | FarmRaise. Farm Accounting & Management Software | FarmRaise. <https://www.farmraise.com/blog/why-mobile-friendly-accounting-software-is-a-must-for-farmers-on-the-go>
3. *IOT in Agriculture: Use Cases, Benefits and Challenges*. (2024). A3Logics. <https://www.a3logics.com/blog/iot-in-agriculture/>
4. *The Benefits of Ag Cloud-based Solutions Over Legacy Systems to Empower Crop Growth and Sustainability*. (2024). Agmatix. <https://www.agmatix.com/blog/cloud-based-agricultural-solutions-vs-legacy-systems/>
5. Bazargani, K., & Deemyad, T. (2024). Automation's Impact on Agriculture: Opportunities, Challenges, and Economic Effects. *Robotics*, 13(2), 33. <https://doi.org/10.3390/robotics13020033>

ОБЛІК АКТИВІВ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У КОНТЕКСТІ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Триваюча війна та супутня економічна нестабільність кардинально змінили підходи до ведення бухгалтерського обліку, особливо щодо відображення активів і зобов'язань. Підприємства зіштовхуються з низкою складних викликів: фізичним знищенням майна, втратою контролю над активами на окупованих територіях, різкими коливаннями валютних курсів і порушенням контрактних зобов'язань. У таких умовах традиційні методи обліку часто виявляються недостатньо ефективними, що створює нагальну потребу в їх адаптації до нової кризової реальності.

Сьогоднішня практика ведення обліку активів і зобов'язань у воєнний період виявляє низку серйозних проблем, які потребують негайного вирішення. Чинне законодавство та міжнародні стандарти бухгалтерського обліку не враховують у повній мірі специфіку ведення бізнесу в умовах війни, що призводить до труднощів у оцінці та відображенні активів, особливо на тимчасово окупованих територіях. Великою проблемою залишається облік зобов'язань у ситуації, коли контрагенти не виконують свої зобов'язання, а умови кредитних договорів стають неактуальними через зміну економічних реалій. Складнощі виникають і щодо питань податкового обліку в умовах постійних змін законодавства та необхідності публічного розкриття інформації про воєнні ризики у фінансовій звітності. Відсутність чітких методичних рекомендацій з цих питань створює додаткові труднощі для підприємств, які намагаються зберегти фінансову стабільність у цей складний період.

Розробка нових підходів до обліку активів і зобов'язань у воєнний період має вирішальне значення для забезпечення фінансової стійкості підприємств, захисту прав інвесторів та ефективного відновлення економіки України в повоєнний період. Це дослідження спрямоване на заповнення існуючих прогалин у методології бухгалтерського обліку та розробку практичних рекомендацій для підприємств, які працюють в умовах воєнних ризиків.

Воєнні дії значною мірою впливають на методологію оцінки та відображення активів у бухгалтерському обліку, створюючи низку специфічних проблем. Перш за все, це стосується обліку основних засобів, які можуть бути фізично знищені або пошкоджені внаслідок бойових дій. Згідно з дослідженнями, проведеними Міністерством економіки України, станом на 2022 р. загальна вартість зруйнованих основних фондів складала 95,5 мільярдів доларів США [1], а за 2023 р. - перевищила 100 мільярдів доларів США, що потребує особливих підходів до їх списання чи переоцінки.

Важливою проблемою є облік активів, розташованих на тимчасово окупованих територіях. Такі активи потребують спеціального відображення у звітності з урахуванням втрати контролю над ними. Міжнародні стандарти фінансової звітності (зокрема, МСФЗ 16 «Основні засоби» та МСФЗ 36 «Знецінення активів») пропонують методику відображення таких ситуацій, проте їх застосування в українських умовах потребує адаптації. Особлива увага приділяється питанню обліку основних засобів, нематеріальних активів та, зокрема, дебіторської заборгованості. Дослідження показують, що рівень простроченої дебіторської заборгованості під час війни зріс у середньому на 35-40%, що потребує перегляду методів оцінки її ліквідності. При цьому застосування резервів за МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» у воєнних умовах має свою специфіку, пов'язану з високим рівнем невизначеності [2,3].

Облік зобов'язань під час воєнного стану потребує особливого підходу через високий рівень економічної невизначеності та змін у правовому полі. Першочерговим завданням є чітка класифікація зобов'язань за ступенем їхньої виконаності в умовах війни. Наприклад, кредиторська заборгованість перед іноземними постачальниками потребує перегляду через зміни в логістичних ланцюгах та валютному регулюванні, що підтверджується даними Національного банку України у щоквартальних звітах про платіжний баланс [4].

Велику увагу приділяють обліку боргових зобов'язань, особливо у зв'язку з можливістю відстрочки платежів за рішенням уряду. Дослідження Асоціації банків України демонструють, що близько 40% підприємств скористалися правом на кредитні канікули, що створює додаткові складнощі у формуванні фінансової звітності [5]. При цьому Міжнародні стандарти фінансової звітності (зокрема МСФЗ 9) вимагають переоцінки таких фінансових зобов'язань з урахуванням нових умов їх обслуговування.

Окрему категорію становлять зобов'язання перед персоналом, особливо у частині виплат компенсацій родинам загиблих працівників або тим, хто отримав поранення, оскільки такі виплати потребують створення спеціальних резервів у бухгалтерському обліку, що відображається у складі короткострокових зобов'язань.

Увага має бути спрямована і на адекватне розкриття інформації про воєнні ризики у фінансовій звітності. Згідно з роз'ясненнями Ради з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB) підприємства зобов'язані надавати розширені пояснення щодо впливу воєнних чинників на їхню фінансову стійкість [6]. На практиці це передбачає детальне описування таких аспектів, як втрати від знищення активів, зміни в умовах ведення бізнесу та потенційні загрози майбутній діяльності [7].

Важливим аспектом є вимоги МСФЗ (IAS 1) щодо розкриття інформації про суттєву невизначеність, яка може викликати сумніви у здатності підприємства продовжувати діяльність. Так, у поточних умовах майже всі підприємства повинні включати до своєї звітності спеціальний розділ, присвячений аналізу можливості продовження діяльності (going concern).

На окрему увагу заслуговує необхідність формування резервів під можливі збитки згідно з МСФЗ 37 «Резерви, умовні зобов'язання та умовні активи». Дослідження Київської школи економіки показали, що у 2023 році понад 60% великих підприємств значно збільшили обсяги створених резервів, що безпосередньо вплинуло на їхні фінансові результати [8]. При цьому методика оцінки таких резервів повинна враховувати як поточні, так і потенційні майбутні втрати.

Отже, воєнні умови значно трансформують традиційні підходи до обліку активів, зобов'язань та відображення ризиків у фінансовій звітності. Аналіз практики українських підприємств демонструє необхідність адаптації міжнародних стандартів бухгалтерського обліку до умов надзвичайних ситуацій, зокрема через: суперечливість окремих норм чинного законодавства з реальними економічними умовами; високий рівень невизначеності щодо оцінки активів і зобов'язань; необхідність розробки спеціальних методик формування резервів; важливість розширеного розкриття інформації про воєнні ризики.

Тож сучасна система бухгалтерського обліку потребує подальшого вдосконалення з урахуванням воєнних реалій. Перспективними напрямками розвитку є розробка спеціальних національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку для умов надзвичайних ситуацій, створення єдиної методики оцінки воєнних ризиків та вдосконалення механізмів публічного розкриття відповідної інформації. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню якості фінансової звітності, захисту інтересів інвесторів та ефективному відновленню економіки України в повоєнний період. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку конкретних практичних рекомендацій для різних галузей економіки з урахуванням їх специфіки в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури, непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України, та попередня оцінка потреб України у фінансуванні відновлення. Робоча група з аудиту збитків Національної ради з відновлення України від наслідків війни, 2022 URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/07/NRC_CLEAN_Final_Jul1_Losses-and-Needs-Report.pdf
2. Активи на території активних бойових дій: що показувати в обліку URL: <https://ips.ligazakon.net/document/BZ013863?an=0> (дата звернення: 20.04.2025 р.)
3. Центр економічної стратегії. Трекер економіки України під час війни URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 20.04.2025 р.)
4. Національний банк України. Платіжний баланс у 2024 році. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/State_y.pdf

5. Асоціація банків України. Експертна думка URL: <https://aub.org.ua/104/ekspertna-dumka> (дата звернення: 21.04.2025 р.)
6. Практика МСФЗ: Фінансова звітність у воєнний час. URL: <https://ibuhgalter.net/ru/articles/966> (дата звернення: 21.04.2025 р.)
7. Агентство з МСФЗ. Вплив війни на МСФЗ-звітність. URL: <https://amsfo.com.ua/vplyv-vijny-na-msfz-zvitnist/> (дата звернення: 21.04.2025 р.)
8. Київська школа економіки. Центр аналізу публічних фінансів та публічного управління. URL: <https://kse.ua/ua/kse-impact/tsentr-analizu-publichnih-finansiv-ta-publichnogo-upravlinnya/> (дата звернення: 21.04.2025 р.)

Ходзицька В.В.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри
бухгалтерського обліку та консалтингу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

РЕЗИЛЬЄНТНІ ПІДХОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАЦІЙ УКРАЇНИ

Початок ідеології сталого розвитку припадає на 70 роки минулого століття у період актуалізації екологічних питань на міжнародній арені. На початку 1980 років приймаються перші законодавчі акти та програми, спрямовані на покращення стану навколишнього середовища. У 1982 році була створена «Європейська рада сталого розвитку, яка стала центральним органом з питань сталого розвитку в ЄС. Ця рада відіграла ключову роль у формуванні стратегій та програм з екологічного та економічного розвитку. ? лютого 1992 року був підписаний Маастрихтський договір, який набрав чинності 1 листопада 1993 року. У 2007 році після Лісабонської угоди були визначені цілі та цінності ЄС та напрям розвитку задля сталості Європи. Надалі були визначені 17 Цілей сталого розвитку, 15 років роботи над планом ЦСР, 230 показників, визначених Статистичною комісією ООН.

Україна активно долучилася до нефінансового звітування та досягла значного прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку. (Рисунок 1)



Рисунок 1. Прогрес досягнення Цілей сталого розвитку Україною
Розраховано за середнім прогресом таргетів у рамках Цілі [7].

Приоритетним залишається Європейський зелений курс, який визначає шляхи перетворення Європи на перший кліматично нейтральний континент до 2050 року. При цьому механізм справедливого переходу забезпечить залучення усіх регіонів та надання щонайменше 150 млрд. євро для потреждалих регіонів. Нова промислова стратегія ЄС допомагає промисловості Європи здійснити одночасний перехід до цифрового лідерства та кліматичної нейтральності.

Важливий Енергетичний Союз втілює в життя координальні концепції шляхом координування дій з іншими галузями політики:

- наукові дослідження;
- інновації;
- цифровізація;
- циркулярна економіка;
- екологічний транспорт;
- стале фінансування.

Прийнятий законодавчий пакет « Чиста енергія для всіх європейців» допомагає пришвидшити перехід до чистої енергетики та виконати зобов'язання ЄС за Паризькою угодою.

Декарбонізація електроенергетичного сектору за допомогою відновлювальних джерел енергії є одним із ключових елементів Європейського зеленого курсу, Морська відновлювана енергетика має найвищий потенціал реалізації екологічної технології. Таким чином, стратегія ЄС з інтеграції енергетичної системи та воднева стратегія ЄС створюють підґрунтя для повністю декарбонізованого, ефективнішого, гнучкішого та взаємопов'язаного енергетичного сектору.

Україна наразі активно долучається до резильєнтного звітування. Розуміння реалізації окреслених напрямів посилює конкурентоспроможність організацій, забезпечує розвиток громад та посилює стійкість українського суспільства в умовах війни, реалізує цілі повоєнного відновлення та євроінтеграційних цілей України. [4]. Реалізація всіх цих напрямів не можлива без соціальної відповідальності організацій. Ця опція дозволяє організаціям брати активну участь у розвитку суспільства, підтримує інновації, забезпечує всеосяжну співпрацю. Тому, розуміння складу нефінансового звітування переміщується на більш високий рівень.

Таким чином, звітність зі сталого розвитку набуває все більшої важливості для бізнесу, інвесторів, державних органів та суспільного загалу. Якісні характеристики такої звітності розпочали її корисність, достовірність та ефективність у прийнятті ефективних управлінських рішень. Якісні характеристики звітності компаній зі сталого розвитку сприяють підвищенню, забезпеченню стійкого розвитку та зміцненню довіри відповідальності серед усіх учасників ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Quantifying environmental externalities with a view to internalizing them in the price of products, using different monetization models / Т. L. T. Nguyen та ін. *Resources, Conservation and Recycling*. 2016. Т. 109. С. 13–23. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.01.018>.
2. Chakhovich T., Virtanen T. Introducing the Sustainability Framework of ‘External Control’ in Interfirm Control. *South Asian Journal of Business and Management Cases*. 2022. Т. 11, № 1. С. 64–73. URL: <https://doi.org/10.1177/22779779221081486>.
3. Beaver E. LCA and total cost assessment. *Environmental Progress*. 2000. Т. 19, № 2. С. 130–139. URL: <https://doi.org/10.1002/ep.670190212>.
4. Ren J. *Waste-To-Energy: Multi-Criteria Decision Analysis for Sustainability Assessment and Ranking*. Elsevier Science & Technology Books, 2020. 400 с.
5. Yoe C. *Principles of Risk Analysis: Decision Making under Uncertainty*. Taylor & Francis Group, 2019. 816 с.

Чернова В.,
здобувачка вищої освіти
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця,
науковий керівник: к.е.н., доцент Курган Н.

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИХ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Товарно-матеріальні запаси є обов'язковим атрибутом функціонування підприємства. Їх створення пов'язане із забезпеченням безперебійності роботи логістичного ланцюга, включно з товаровиробником, постачальниками, роздрібними торговцями. Для ефективного управління наявними запасами надважливим є організація бухгалтерського обліку, що документально відтворює рух запасів, формує аналітичну базу для оптимізації процесів закупівлі, є джерелом інформації для прийняття управлінських рішень. Ускладнює цю діяльність велика кількість операцій, пов'язаних із запасами, різноманітністю їх видів, динамічною зміною їх стану.

Для подальшого розгляду питання доцільно уточнити зміст поняття «запаси». Запаси – це матеріальні ресурси, які перебувають у власності підприємства та на даний момент не використовуються. Їх роль полягає у задоволенні майбутньої потреби підприємства у матеріалах на різних етапах здійснення підприємницької діяльності.

У НП(С)БО 9 «Запаси» зазначено, що запасами вважаються активи, які зберігаються для продажу чи передачі у майбутньому періоді за умови, що підприємство займається звичайною господарською діяльністю. До запасів належать товари, що знаходяться на певній стадії виробництва з перспективою реалізації, активи, що використовуються у процесі виробництва, під час надання послуг чи у зв'язку з процесом управління підприємством [3].

Водночас не всі активи підприємства, що на даному етапі знаходяться на зберіганні, можуть класифікуватися як запаси. Для цього їх потрібно відповідати таким вимогам:

- є підстава вважати, що підприємством буде отримана економічна вигода від використання цих активів у майбутньому;
- ці активи можуть бути достовірно оцінені у вартісному вираженні.

Відповідно до НП(С)БО 9 «Запаси», запаси поділяються на [3]:

- виробничі запаси, що містять сировину й допоміжні матеріали, з яких безпосередньо буде вироблена продукція;
- незавершене виробництво, до якого належать деталі, вироби та технологічні процеси, що перебувають у виробництві та ще не набули завершеного вигляду;
- готова продукція, що пройшла всі стадії обробки, відповідає встановленим стандартам якості та може бути реалізована;

- товари, тобто матеріальні цінності, що були закуплені та призначені для перепродажу;
- малоцінні та швидкозношувані предмети, до яких зараховують засоби праці, розраховані на використання протягом періоду, що не перевищує одного року;
- поточні біологічні активи, що охоплюють тварин, рослин та інші біологічні ресурси, які можуть давати сільськогосподарську продукцію або інші економічні вигоди протягом одного року.

Асортиментна структура запасів різноманітна та залежить від специфікації діяльності конкретного підприємства, що формує потребу в індивідуальному підході до фінансового обліку запасів.

Як було зауважено, однією із умов визнання активу запасом є можливість точного визначення його собівартості. Методи, що можуть бути використані для оцінки запасів, наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Методи оцінки вартості запасів

Метод	Характеристика
FIFO (first in – first out)	Дослівно перший надійшов – перший вибув. Собівартість реалізованих товарів згідно з таким методом встановлюється за собівартістю найстаріший запасів, що є в наявності. Кінцевий запас у свою чергу оцінюється за цінами останніх закупівель чи виробництва.
Метод оцінки за ціною продажу	Застосування цього методу полягає у встановленні вартості запасів на основі орієнтовної ціни їх реалізації. Перевагою є врахування умов зовнішнього середовища таких, як попит на продукцію, економічний фактор, ринкову конкуренцію тощо.
Метод нормативних витрат	Він базується на розрахунку вартості запасів, виходячи з витрат на їх придбання або виробництво. При цьому враховуються як прямі (на сировину, оплату праці та ін.), так і непрямі витрати (адміністративні та накладні витрати).
Метод середньозваженої середньої	Вартість запасів розраховується як середнє арифметичне вартості усіх запасів, наявних для реалізації протягом звітного періоду. Використання цього методу дозволить нейтралізувати вплив коливання собівартості, що забезпечить більш стабільну оцінку запасів.
Метод специфічної ідентифікації	Метод полягає в окремому відстеженні собівартості кожної одиниці запасів із подальшим її порівнянням з конкретними одиницями, що були реалізовані або використані.

Складено на основі джерела [2]

Найбільш поширеним є метод FIFO, він достовірно відображає фактичних рух товарів та сприяє більш об'єктивному формуванню собівартості. Однак підприємства можуть використовувати будь-які інші методи, ґрунтуючись на нормах галузі, особливостях ведення фінансової звітності, змінах витрат тощо [2].

Вибір методу значно залежать від рівня організації облікових процесів на підприємстві. Удосконалення обліку запасів можливе через вирішення таких ключових завдань [1]:

- впровадження сучасних технологій обробки інформації;

- налагодження чіткої організації бухгалтерського обліку руху запасів;
- автоматизація облікових процесів;
- систематичний контроль зберігання матеріальних ресурсів, фіксація їх наявності, встановлення дефіциту або надлишку та виявлення причин і винних осіб у розкраданнях;
- попередження неповного оприбуткування запасів, пошкоджень і втрат на всіх етапах діяльності підприємства.

Таким чином, запасами вважають матеріальні активи, що утримуються підприємством для отримання економічної вигоди у майбутньому періоді у зв'язку з їх використанням. Ефективна організація обліку запасів має безпосередній вплив на стабільну діяльність підприємства. Для оцінки запасів використовують низку методів, що спрощують вирахування їх собівартості. Сучасними напрямками шляхами удосконалення обліку запасів є впровадження сучасних технологій обробки інформації, автоматизації облікових процесів, систематичний контроль над зберіганням запасів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гриліцька А. Проблемні питання обліку виробничих запасів на підприємствах та шляхи їх вдосконалення. Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції*, м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 р. / редкол.: Ю. В. Телячий (гол.) та ін. Хмельницький : ХКТЕІ, 2023. С. 198-200.
2. Дутчак І., Гордієнко М., Коверза В. Порівняльний аналіз методів оцінки запасів в бухгалтерському обліку та їх вплив на фінансові результати. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-63>
3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку: Наказ М-ва фінансів України від 20.10.1999 № 246: станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 06.05.2025).

ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ТА ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

В умовах зростання інформаційного навантаження на підприємства, посилення фіскального контролю та цифровізації облікових процесів інтеграція фінансового обліку та податкової політики набуває особливого значення як елемент ефективного управління підприємницькою діяльністю. Сучасна система обліку повинна одночасно забезпечувати достовірне відображення фінансового стану суб'єкта господарювання, відповідати вимогам податкового законодавства та створювати базу для прийняття управлінських рішень. Така взаємопов'язаність вимагає комплексного підходу до організації облікової політики з урахуванням специфіки податкового регулювання. Актуальність дослідження зумовлена постійними змінами у Податковому кодексі України [1], запровадженням нових форм податкової звітності, переходом на електронний документообіг, а також необхідністю гармонізації національних стандартів з міжнародною практикою. Невідповідність між бухгалтерським і податковим обліком призводить до виникнення податкових різниць, додаткових витрат на аналітичне супроводження звітності та ризиків помилок, що можуть мати юридичні наслідки. Інтеграція облікових та податкових функцій дозволяє уникати дублювання інформації, підвищити прозорість операцій, скоротити адміністративні витрати та забезпечити ефективне стратегічне управління.

Науковці звертають увагу на необхідність теоретичного та практичного узгодження фінансового обліку з податковою звітністю. Так, Савченко В.Г. стверджує, що ключовим елементом такої інтеграції є уніфікація первинних документів і реєстрів, які повинні одночасно слугувати як для бухгалтерських, так і для податкових потреб [2, с.52]. У дослідженні Кірієнка А.О. розкрито підходи до трансформації фінансової звітності відповідно до вимог податкового обліку, зокрема через використання аналітичних модулів BAS ERP. Автор підкреслює, що запровадження автоматизованих систем дозволяє швидко формувати податкові реєстри на основі фінансових даних та підвищити точність розрахунків [3, с.77]. Коваленко Л.М. акцентує на ролі облікової політики як документа, що визначає принципи інтеграції: методи оцінки доходів і витрат, правила амортизації, порядок ведення реєстрів податкових різниць [4, с.92].

Доцільно узагальнити ключові напрями та інструменти інтеграції фінансового обліку та податкової політики в управлінні підприємством у табл. 1. Інтеграція фінансового обліку з податковою політикою дозволяє забезпечити

не лише відповідність законодавству, а й формує прозору, адаптивну та аналітично орієнтовану систему управління, що сприяє прийняттю обґрунтованих фінансових рішень.

Таблиця 1

Інструменти інтеграції фінансового обліку та податкової політики

Напрямок інтеграції	Інструменти та підходи	Очікуваний ефект для управління
Уніфікація первинної документації	Єдині електронні форми, КЕП, стандартизовані шаблони	Зменшення дублювання, підвищення швидкості обробки даних
Автоматизація обліку	Програмні продукти BAS, M.E.Doc	Прискорення підготовки звітності, мінімізація помилок
Облікова політика підприємства	Єдині правила для фінансового та податкового обліку	Узгодженість методик оцінки, єдина база для аналізу
Податкові різниці	Ведення реєстрів податкових різниць згідно з ПКУ	Прозоре відображення відхилень, аналітична зручність
Звітність і контроль	Інтеграція з Електронним кабінетом платника, аналітика на основі XBRL	Повнота звітності, зниження штрафних ризиків
Управлінські рішення	Фінансово-податковий аналіз як інструмент управління прибутком	Оптимізація податкового навантаження, прогнозування грошових потоків

Джерело: сформовано авторами за даними [5]

Перспективи такого підходу полягають у повній цифровізації обліково-звітних процесів, автоматичному формуванні звітності за допомогою програмних комплексів, зниженні тіншових операцій та посиленні фінансової дисципліни. Варто поступово гармонізувати національні стандарти бухгалтерського обліку (П(С)БО) із МСФЗ, що забезпечить прозорість облікової інформації та спростить трансформацію звітності для цілей оподаткування. Як приклад, у країнах ЄС та Канаді фінансовий облік часто використовується як основа для податкового розрахунку із введенням обмежених коригувань. За аналогією з системою SAF-T (Standard Audit File for Tax) в країнах ОЕСР, варто впроваджувати цифрові моделі оцінки ризиків та відповідності, які на основі даних фінансового обліку автоматично ідентифікують потенційні порушення та скорочують обсяги перевірок сумнісних платників. Міжнародна практика свідчить про ефективність систем, у яких чітко розмежовано облік для управлінських, фінансових і фіскальних цілей, з мінімальним втручанням держави у внутрішню облікову політику. Українським підприємствам слід забезпечити гнучкість у формуванні облікової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України: із змінами та допов. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 23.04.2025).

2. 2.Савченко В. Г. Інтеграція фінансового та податкового обліку в умовах цифровізації економіки. *Облік і фінанси*. 2021. № 2. С. 52–58.
3. Кірієнко А. О. Трансформація фінансової звітності відповідно до податкового обліку. *Економіка і суспільство*. 2022. № 40. С. 76–82.
4. Коваленко Л. М. Роль облікової політики в гармонізації бухгалтерського і податкового обліку. *Наукові праці ХНЕУ*. 2023. Вип. 314. С. 91–97.
5. Міністерство фінансів України. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення 23.04.2025).

Шпак В.А.,
д.е.н, професор,
Київський кооперативний інститут бізнесу і права

МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Малі та середні підприємства є основою економічної структури більшості країн, забезпечуючи зайнятість, розвиток внутрішнього ринку та адаптацію до глобальних викликів. Для забезпечення їх фінансової прозорості, податкової відповідальності та економічної ефективності важливим є вибір раціональної моделі організації бухгалтерського обліку.

Система бухгалтерського обліку на малих і середніх підприємствах має враховувати специфіку їх господарської діяльності, рівень автоматизації, кадрову забезпеченість та зовнішні вимоги регуляторних органів. У сучасних умовах цифровізації та інтеграції до глобального економічного середовища питання побудови ефективної облікової системи набуває особливої актуальності.

Виділяють три основні моделі організації обліку на МСП:

1. Інсорсингова модель – передбачає ведення обліку власними силами підприємства.
2. Аутсорсингова модель – передбачає передачу функцій обліку зовнішній спеціалізованій організації.
3. Змішана модель – частина функцій виконується внутрішньо, частина – зовнішніми фахівцями (наприклад, складання звітності).

Порівняльна характеристика вищенаведених моделей зазначена в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей організації обліку

Критерій	Інсорсинг	Аутсорсинг	Змішана модель
Вартість	Висока (зарплата, ПЗ)	Гнучка, залежно від пакету	Помірна
Контроль	Повний	Обмежений	Середній
Якість	Залежить від персоналу	Висока при виборі надійного постачальника	Компромісний варіант
Конфіденційність	Висока	Потенційні ризики	Керована
Адаптивність	Висока	Обмежена	Гнучка

В умовах глобальних економічних змін, цифрової трансформації та зростання конкуренції малі та середні підприємства змушені адаптувати систему бухгалтерського обліку до нових викликів. Сучасні тенденції організації обліку на малих і середніх підприємствах відображають як технологічний прогрес, так і зміну регуляторного середовища, підвищення вимог до прозорості, гнучкості та аналітичності облікової інформації, зокрема:

1. Цифровізація та автоматизація облікових процесів. Однією з ключових тенденцій є широке впровадження хмарних технологій та автоматизованих

облікових систем. МСП активно переходять на онлайн-платформи, які забезпечують:

- дистанційне ведення обліку;
- інтеграцію з банківськими сервісами, CRM, складським та торговельним обліком;
- миттєвий доступ до звітності для керівництва;
- швидку адаптацію до змін у податковому законодавстві.

Прикладами популярних рішень є BAS Малий бізнес, FREDO, M.E.Doc, SAP Business One for SMEs, QuickBooks, Xero.

2. Перехід до електронного документообігу (ЕДО). Малі та середні підприємства дедалі активніше впроваджують електронний документообіг, що забезпечує зменшення витрат на папір, друк, зберігання; прискорення обміну первинними документами з контрагентами; спрощення архівації та пошуку документів; відповідність сучасним вимогам податкового контролю та перевірок. Такі рішення, як EDI, Paperless, Вчасно, інтегруються з обліковими системами та дозволяють оперативно формувати акти, накладні, рахунки.

3. Аутсорсинг бухгалтерських послуг. Зростає популярність аутсорсингу бухгалтерії серед малих підприємств. Це дає змогу знизити витрати на постійного бухгалтера; отримати професійні послуги на договірній основі; мінімізувати ризики помилок при поданні звітності; швидко масштабувати облік за потреби (наприклад, у період розширення бізнесу). Така модель особливо актуальна для ІТ-компаній, стартапів, підприємств у сфері e-commerce.

4. Інтеграція обліку з управлінськими рішеннями. Сучасна практика вимагає, щоб облікова інформація не лише фіксувала факти, а й активно підтримувала прийняття управлінських рішень. Тому тенденцією є:

- побудова систем управлінського обліку паралельно з фінансовим;
- формування аналітичної звітності за центрами відповідальності, продуктами, проектами;
- використання KPI та dashboard-аналітики на основі бухгалтерських даних;
- впровадження інструментів бюджетування та прогнозування.

5. Стандартизація обліку та міжнародна інтеграція. У зв'язку з євроінтеграційними прагненнями України, МСП все частіше звертаються до принципів МСФЗ (міжнародних стандартів фінансової звітності), особливо якщо вони працюють з іноземними партнерами, інвесторами чи проходять аудит. Також зростає потреба в відкритості облікової інформації, дотриманні стандартів ESG-звітності (екологічні, соціальні, управлінські аспекти), що впливає на довіру до компанії на ринку.

6. Кадрові виклики та нові ролі бухгалтера. Модернізація обліку призводить до трансформації ролі бухгалтера: від операційного працівника до бізнес-аналітика; зростає попит на навички роботи з даними, Excel-аналітики, SQL, Power BI; бухгалтер має орієнтуватися не лише в обліку, а й у податковому плануванні, ризик-менеджменті, фінансовій стратегії.

Тому важливою тенденцією є перепідготовка кадрів та підвищення цифрової грамотності.

На прикладі українських МСП можна виділити основні фактори вибору моделі:

- підприємства з постійним обсягом операцій часто обирають інсорсинг (внутрішній бухгалтер або бухгалтерія);
- стартапи та сезонні підприємства – аутсорсинг (оплата лише за необхідні послуги);
- компанії з ростом обсягів – змішану модель, з розподілом функцій (напр., ведення первинного обліку – всередині, складання звітності – зовнішній консультант).

Вважаємо оптимальною для МСП є гнучка змішана модель, яка дозволяє поєднувати контроль над критичними процесами з економією ресурсів через залучення спеціалістів на умовах аутсорсингу. Такий підхід дозволяє адаптуватися до змін, використовувати сучасні ІТ-рішення та не втрачати оперативності у прийнятті управлінських рішень.

Ключем до ефективної організації обліку на МСП є: автоматизація процесів; мінімізація паперового документообігу; інтеграція облікових даних з управлінськими системами; підвищення фінансової грамотності керівників.

Таким чином, організація бухгалтерського обліку на підприємствах малого та середнього бізнесу потребує гнучкого, ефективного та економічно обґрунтованого підходу. Вибір моделі повинен базуватись на ресурсах, потребах та динаміці розвитку підприємства. У сучасних умовах пріоритетними стають моделі, що поєднують технологічні можливості з практичною ефективністю.

Сучасна організація бухгалтерського обліку на підприємствах малого та середнього бізнесу рухається у напрямі максимальної цифровізації, гнучкості, аналітичності та зовнішньої інтеграції. Це вимагає від МСП постійного оновлення програмного забезпечення, підвищення компетентності персоналу та адаптації до динамічних змін законодавчого та бізнес-середовища. Ті підприємства, які успішно імплементують ці тенденції, отримують не лише перевагу в ефективності, а й підвищують свою стійкість на ринку.

*Шубіна С.В.,**к.е.н, доцент**ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;**Любимова С.С.,**Vice President of Finance, Ovago Group*

АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ЗДОБУВАЧА: РОЛЬ АНАЛІТИЧНИХ ДИСЦИПЛІН В РЕАЛІЗАЦІЇ ОПП «ОБЛІК, АУДИТ ТА АНАЛІТИКА БІЗНЕСУ»

В сучасному освітньому просторі все більш актуальним постає питання значимості аналітичного мислення для розвитку особистості загалом та становлення фахівця зокрема.

Відомо, що професійна ідентичність здобувача як динамічна система починає формуватись в освітньому процесі щодо професійної підготовки та має подальший розвиток у професійній діяльності, тому виступає важливою складовою професійного розвитку особистості та кар'єрного зростання [1].

Сьогодні позиція фахівця, пов'язаного з обліково-аналітичною, аудиторською діяльністю, виступає однією з найбільш престижних на конкурентному ринку праці. Освітньо-професійна програма «Облік, аудит та аналітика бізнесу» відповідно до вимог Стандарту вищої освіти за спеціальністю «Облік і оподаткування» другого (магістерського) рівня освіти [2] забезпечує формування у здобувачів глибоких знань у сфері організації бухгалтерського обліку, проведення фінансового аналізу та контролю бізнес-процесів, застосування податкових регуляторних механізмів, а також використання сучасних методів, моделей і технологій наукових досліджень в обліково-аналітичній діяльності, адже орієнтована на розвиток компетентностей, пов'язаних із глибоким розумінням механізмів податкового адміністрування та інструментів фінансового контролю, що є вкрай важливими для ефективного управління сучасним підприємством, а також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності випускників на ринку праці, особливо у сферах аналітичного консалтингу, внутрішнього контролю та управлінського аудиту.

Необхідно відмітити, що важливе значення у формуванні майбутнього фахівця відводиться аналітичним дисциплінам, що підсилює програмні результати та фахові компетентності, а в інтеграції з іншими освітніми компонентами програми надає можливість формувати у здобувачів вищої освіти комплексне бачення підприємства або групи підприємств як системи, обирати сучасні методи аналізу для прийняття управлінських рішень на основі облікової інформації, а також підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці.

Враховуючи зазначене вище, саме аналітичні дисципліни забезпечують інтеграцію теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для

ефективного управління діяльністю сучасного підприємства, сприяють розвитку критичного мислення та аналітичних здібностей здобувачів. Тому розвивати в себе здатність мислити аналітично – це вимога сьогодення.

Як відомо, аналітичне мислення — це здатність людини аналізувати конкретну ситуацію, зіставляти факти та робити відповідні висновки на основі отриманої сукупності даних. В процесі аналітичного мислення людина розкладає інформацію на певні елементи, структурує її та з'ясовує співвідношення складових між собою, що дає можливість формувати та оперативно приймати краще рішення серед усіх можливих [3].

Всесвітній економічний форум поставив аналітичне мислення на перше місце серед 10 навичок, які будуть затребувані серед роботодавців через 5 років [4], а саме:

- аналітичне мислення;
- стійкість та гнучкість;
- лідерство та соціальний вплив;
- креативне мислення;
- мотивація та самосвідомість;
- технологічна грамотність;
- емпатія та активне слухання;
- допитливість та навчання протягом усього життя;
- управління талантами;
- клієнтоорієнтованість.

Аналіз проводився серед 803 компаній із 45 країн світу. Головна тенденція характеризується тим, що на арену виходять ті, хто вміє ефективно працювати, аналізувати ситуацію та прогнозувати діяльність на майбутнє. Так, навичка лідерства стрибнула з 9 на 3 місце, тобто сучасним компаніям потрібні не просто технічні виконавці, а люди, здатні створювати та розвивати команди, надихати їх на адаптацію до змін [4].

Аналітичне мислення, таким чином, представляє собою когнітивний процес розподілення складних проблем, певних даних або ситуацій на більш дрібні компоненти з метою виявлення закономірностей, взаємозв'язків та головних засад. Воно включає критичне спостереження, логічні міркування та систематичний комплексний аналіз для формування обґрунтованих висновків та прийняття виважених рішень. Тому аналітичне мислення як багатогранний процес є основою ефективного розв'язання проблем, що дає змогу фахівцям з обліку і оподаткування творчо підходити до інновацій, впроваджувати складні ідеї в процес управління діяльністю сучасного підприємства з урахуванням потреб та цілей діяльності бізнесу, спираючись на такі головні елементи як: системне бачення, стратегічне планування, точна комунікація, критична оцінка методів і ресурсів, ухвалення обґрунтованих рішень, інноваційне вирішення проблем, безперервне вдосконалення [5].

Фахівці з обліку та оподаткування, що пройшли професійну підготовку за ОПП «Облік, аудит та аналітика бізнесу» зможуть продемонструвати на ринку праці сучасну систему знань і навичок щодо:

- ведення бухгалтерського обліку, складання бухгалтерської та статистичної звітності на підприємствах, установах та організаціях різних видів підприємницької діяльності та форм власності;
- здійснення комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності за даними регламентованої та внутрішньої управлінської звітності, а також поточного бухгалтерського обліку;
- організації роботи облікового апарату на підприємстві;
- планування, організації та проведення зовнішнього та внутрішнього аудиту;
- забезпечення злагодженої роботи структурних підрозділів підприємств та інших організацій відповідно до отриманої спеціальності;
- аналітичного дослідження економічної інформації з метою обґрунтування, розробки та прийняття виважених управлінських рішень;
- проведення системного економічного аналізу виробничої і комерційної діяльності, а також оцінки фінансового стану підприємств, установ та організацій на базі використання сучасних методів і моделей;
- здійснення фінансового контролю в установах і на підприємствах державного і недержавного секторів економіки;
- використання сучасних інформаційних систем і технологій у сфері бізнес-аналітики, фінансового контролю, аудиту та оподаткування;
- постановки системи задач з обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в умовах інформаційних технологій обробки облікової інформації.

Отже, фахівці, підготовлені за ОПП «Облік, аудит та аналітика бізнесу», здатні якісно виконувати економічну, організаційно-управлінську, аналітичну, аудиторську роботи у сферах державного управління, в банківських установах, на підприємствах і в об'єднаннях різних галузей господарювання незалежно від форм власності, а також займати різні посади, адже мають конкурентоспроможні фахові компетентності:

- фахівця з бухгалтерського обліку, аналізу, аудиту і контролю, забезпечуючи законність, ефективність і доцільність кожної господарської операції підприємства, установи, організації;
- фінансиста, забезпечуючи формування і використання доходів, витрат та фінансових результатів на рівні підприємства і регіонів;
- економіста підприємства, забезпечуючи комплексний механізм створення активів, пасивів, витрат, доходів і фінансових результатів;
- маркетолога, забезпечуючи встановлення ефективних відносин підприємства з покупцями і постачальниками і контроль над ними;
- фахівця з управління персоналом, забезпечуючи формування та обчислення доходів працівників;
- економіста зовнішньоекономічної діяльності, забезпечуючи відносини підприємства у сфері експорту та імпорту і валютних операцій;
- менеджера, забезпечуючи систему планування, організації мотивації, контролювання та управління підприємством;

- фахівця з банківської справи, забезпечуючи формування доходів, витрат і фінансових результатів банків;
- фахівця державного казначейства у сфері контролю за доходами та видатками державного і місцевих бюджетів;
- фахівця з оподаткування, забезпечуючи реалізацію податкової політики, обліку, аналізу та контролю щодо сплати податків;
- фахівця із страхування бізнесу, забезпечуючи мінімізацію ризиків, можливих надзвичайних подій та формуючи систему відшкодування втрат від них;
- фахівця з комерційної діяльності у сфері ціноутворення та договірних відносин з партнерами по бізнесу;
- фахівця з економічних питань господарського законодавства в частині порядку забезпечення законності господарських операцій;
- фахівця у сфері фінансового та податкового консалтингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Русановський І.Р. Передумови розвитку професійної ідентичності. Формування особистості сучасного фахівця як суб'єкта самотворення в умовах освітнього простору: матеріали XIII Всеукраїнської науковопрактичної конференції (м. Хмельницький, 30 листопада 2023 р.) / редкол.: Т. В. Комар, Є. М. Потапчук, О. В. Варгата; Д. Є. Карпова; Хмельницький національний університет, кафедра психології та педагогіки. Хмельницький, 2023. С. 278-280.
2. Стандарт вищої освіти за спеціальністю «Облік і оподаткування» другого (магістерського) рівня вищої освіти <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/071-oblik-i-opodatkovannya-magistr.pdf>
3. Харченко Н. Розвиток критичного мислення. Інноваційні форми роботи для дітей і дорослих. Київ: «Видавнича група «Шкільний світ», 2018. 120 с. (Бібліотека «Шкільного світу»).
4. ТОП 10 навичок майбутнього 2025 року за версією Всесвітнього економічного форуму: <https://it-science.com.ua/posts/965/>
5. Перетворюємо проблеми на рішення: аналітичне мислення як інструмент програміста: <https://foxminded.ua/analitichne-mislennya/>

*Шубіна С.В.,**к.е.н, доцент**ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;**Пелих Д.О.,**здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,**ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

МЕТОДИ Й МОДЕЛІ В АНАЛІЗІ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОВИДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Аналітичне дослідження основних засобів відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємств нафтовидобувної галузі. В умовах військового стану особливої уваги та актуальності набуває оптимізація використання транспортних засобів як стратегічно важливого активу для забезпечення безперебійної роботи вітчизняних підприємств даної галузі, що неможливо без ґрунтовного аналізу та оцінки основних засобів, зокрема транспортної інфраструктури [1,2].

Як відомо, методика аналізу основних засобів включає систему кількісних та якісних показників, що характеризують їх стан, структуру, рух та ефективність використання [5]. В процесі аналітичного дослідження та оцінки стану забезпечення підприємства основними засобами та їх використання застосовується комплекс методів та моделей, серед яких доцільно відмітити такі як балансовий, коефіцієнтний, факторний, які не тільки описують процеси формування, використання та відтворення основних засобів, а й надають можливість визначати розмір їх впливу на результати діяльності підприємства (рис. 1.)

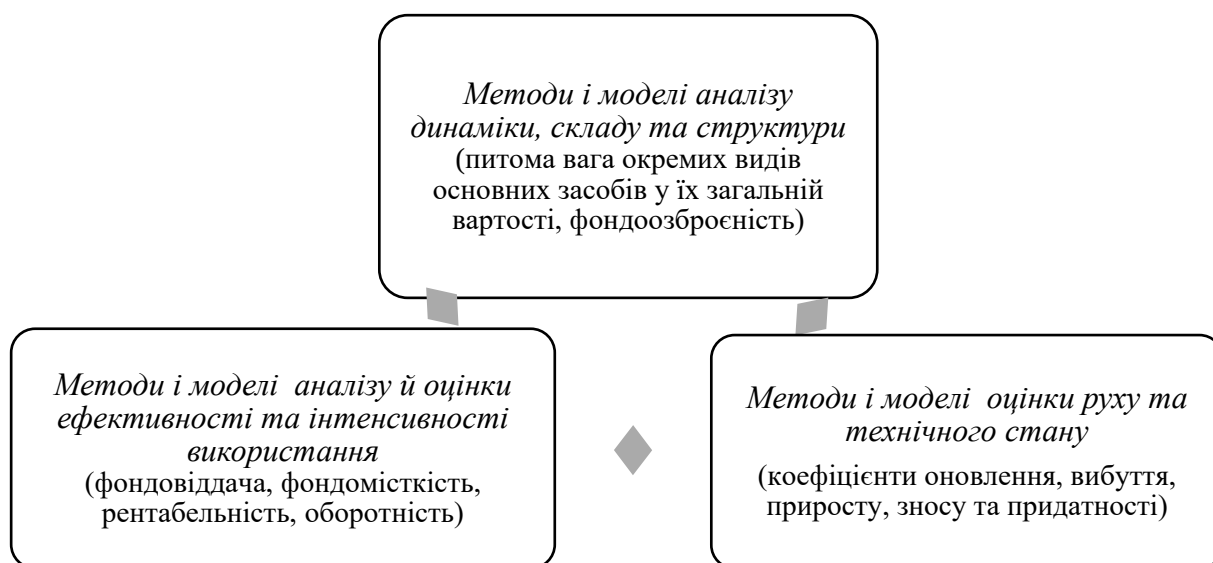


Рис. 1. Методи і моделі аналізу та оцінки основних засобів

Джерело: авторська розробка

Зауважимо, що в умовах воєнного стану класичні методи та моделі аналізу доповнюються оцінкою ризиків пошкодження, знищення та релокації майна, а також дослідженням забезпечення безперервності бізнес-процесів [6].

На основі дослідження звітних даних вітчизняного підприємства нафтовидобувної галузі за 2021-2022 роки був проведений аналіз технічного стану та руху основних засобів. Результати розрахунку показників технічного стану основних засобів (ОЗ) представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Показники технічного стану основних засобів вітчизняного підприємства нафтовидобувної галузі за 2021-2022 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	Зміна (+/-)
Первісна вартість ОЗ, тис. грн.	709 409,0	736 541,6	+27 132,6
Залишкова вартість ОЗ, тис. грн.	291 219,8	240 685,4	-50 534,4
Знос ОЗ, тис. грн.	418 189,2	495 856,2	+77 667,0
Коефіцієнт зносу, %	58,95	67,32	+8,37
Коефіцієнт придатності, %	41,05	32,68	-8,37

Джерело: розроблено автором за даними звітності підприємства

Розрахунки демонструють погіршення технічного стану основних засобів у 2022 році порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт зносу збільшився на 8,37 процентних пункти і досяг 67,32%, що свідчить про суттєву зношеність основних засобів та потребу в їх оновленні. Відповідно, зменшився коефіцієнт придатності до 32,68%.

Показники руху основних засобів підприємства нафтовидобувної галузі представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

Показники руху основних засобів вітчизняного підприємства нафтовидобувної галузі за 2022 рік

Показник	Значення
Вартість ОЗ на початок періоду, тис. грн.	709 409,0
Вартість ОЗ на кінець періоду, тис. грн.	736 541,6
Вартість введених ОЗ, тис. грн.	23 380,5
Вартість виведених ОЗ, тис. грн.*	Дані відсутні
Коефіцієнт оновлення, %	3,17
Коефіцієнт приросту, %	3,82

Джерело: розроблено автором за даними звітності підприємства.

*За відсутності чітких даних про вибуття основних засобів коефіцієнт вибуття не було розраховано.

У 2022 році спостерігається помірне оновлення основних засобів (коефіцієнт оновлення 3,17%). Найбільш активно оновлювались транспортні засоби, на які припадає 96,4% загального обсягу введених в експлуатацію основних засобів.

Транспортні засоби, що складають основу матеріально-технічної бази вітчизняного підприємства нафтовидобувної галузі, потребують особливої уваги в аналітичному дослідженні, адже специфіка полягає у: високій

інтенсивності використання, що призводить до прискореного фізичного зносу; потребі постійного технічного обслуговування та ремонтів; високій вартості палива та запчастин (особливо в умовах воєнного стану); необхідності забезпечення безпеки експлуатації в умовах підвищених ризиків.

Отже, аналіз показав високий рівень зносу транспортних засобів (73,3%), що створює ризики для стійкого функціонування підприємства та вимагає пріоритетного оновлення цієї групи основних засобів [3].

Воєнний стан в Україні породжує додаткові виклики щодо аналізу та оцінки основних засобів в системі управління підприємствами нафтовидобувної галузі, а саме: підвищені ризики фізичного пошкодження активів; необхідність релокації матеріальних цінностей у безпечні регіони; складність проведення інвентаризації у зонах активних бойових дій; нестабільність логістичних ланцюгів і перебоїв в постачанні запчастин; проблеми з документуванням втрат основних засобів унаслідок бойових дій; ускладнення оцінки справедливої вартості через нестабільність ринків.

Проведений аналіз основних засобів вітчизняного підприємства нафтовидобувної галузі дозволяє сформулювати такі висновки:

- критичний рівень зносу транспортних засобів (понад 70%) вимагає впровадження програми прискореного оновлення автопарку;
- низький коефіцієнт оновлення (3,17%) є недостатнім для підтримки належного технічного стану основних засобів в умовах підвищеної експлуатації під час війни.;
- необхідність розробки та впровадження комплексної системи показників для моніторингу стану основних засобів з урахуванням воєнних ризиків;
- впровадження науково-обґрунтованої методики прискореної амортизації для транспортних засобів, що активно експлуатуються в умовах воєнного стану;
- розвиток ґрунтовної системи управлінського обліку основних засобів для оперативного реагування на зміни умов експлуатації [4].

Крім зазначеного вище, підприємству в умовах війни необхідно зосередитись на збереженні та ефективному використанні наявних основних засобів, оптимізації логістичних процесів та забезпеченні безпеки експлуатації транспортних засобів як стратегічно важливого активу в системі функціонування нафтовидобувної галузі [6]. Саме на такі моменти необхідно звертати увагу в процесі аналітичного дослідження основних засобів підприємств даної галузі з використанням сучасних методів та моделей.

Методи та моделі як інструментарій аналізу діяльності сучасного підприємства виступає важливою складовою фінансового менеджменту, використання якого є ключовим фактором успіху. Комплексний аналіз і оцінка кількісних та якісних показників, що характеризують стан, структуру, рух та ефективність використання основних засобів, допоможуть мінімізувати можливі ризики, забезпечити достатній рівень фінансової стійкості та підвищити фінансовий стан підприємств нафтовидобувної галузі [7,8].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92.
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73.
3. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік та фінансова звітність за міжнародними стандартами. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 522 с.
4. Крупка Я.Д., Задорожний З.В. Облік і аналіз необоротних активів. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 288 с.
5. Лень В.С., Гливенко В.В. Облік і аудит основних засобів. Чернігів: ЧНТУ, 2022. 254 с.
6. Яремко І.Й. Управлінський облік необоротних активів підприємства в умовах воєнного стану: проблеми та перспективи. Економіка України в умовах воєнного стану: збірник наук. праць. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2023. С. 156-164.
7. Шубіна С.В., Пеняк Ю.С., Чередниченко М.С. Проблематика використання методів та моделей в аналітичному дослідженні фінансової звітності суб'єкта господарювання // Proceedings of the 11th International scientific and practical conference «Science and innovation of modern world». Cognum Publishing House. London, United Kingdom. 2023. Pp. 292-300. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-innovation-of-modern-world-13-15-07-2023-london-velikobritaniya-arhiv/>
8. Шубіна С.В., Мірошник О.Ю., Рибін О.І. Роль інструментарію фінансового аналізу в підвищенні фінансового стану підприємства // Proceedings of the 10th International scientific and practical conference «Scientific research in the modern world». Perfect Publishing. Toronto, Canada. 2023. Pp. 199-205. URL: <https://sci-conf.com.ua/x-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientific-research-in-the-modern-world-26-28-07-2023-toronto-kanada-arhiv/>

*Юрченко Н. Є.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
Абрамова О. С.,
к.е.н., доцент*

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Ефективне управління фінансовими ризиками є ключем до стабільності та розвитку бізнесу. В умовах глобалізації та економічної нестабільності підприємства повинні враховувати кредитні, ринкові та операційні ризики, щоб мінімізувати втрати та зберегти конкурентоспроможність. Це вимагає впровадження сучасних технологій для швидкої адаптації до змін. Штучний інтелект (ШІ) відіграє важливу роль у модернізації фінансового сектору, надаючи нові можливості для автоматизованого аналізу та прогнозування фінансових ризиків. Завдяки здатності обробляти великі обсяги даних та виявляти приховані закономірності, ШІ дозволяє більш точно оцінювати ризики та реагувати на зміни, що сприяє зниженню невизначеності та покращенню прийняття фінансових рішень. Штучний інтелект (ШІ) – це напрям комп'ютерних наук, що створює системи для виконання завдань, які потребують людського інтелекту. Основні складові ШІ – машинне навчання, нейронні мережі та обробка великих даних. Машинне навчання дозволяє системам самостійно вдосконалювати результати, нейронні мережі моделюють складні взаємозв'язки, а обробка великих даних виявляє тренди та аномалії. У фінансовому ризик-менеджменті ШІ автоматизує аналітичні процеси та підвищує якість рішень. Прогностичне моделювання прогнозує ризики на основі історичних даних, а автоматизація аналізу прискорює обробку інформації, знижує вплив людського фактору та підвищує точність оцінок [1].

Методи та інструменти штучного інтелекту (ШІ) відіграють важливу роль в управлінні фінансовими ризиками, забезпечуючи точний і динамічний аналіз. Алгоритми машинного навчання використовуються для класифікації ризиків за рівнем загрози та прогнозування ймовірності фінансових подій на основі історичних і актуальних даних. Постійне оновлення моделей дає змогу адаптувати стратегії управління до змін ринкових умов. Аналіз великих даних (Big Data) дозволяє обробляти інформацію з різних джерел – фінансових звітів, ринкових котирувань, поведінкових даних клієнтів – і виявляти закономірності, що не фіксуються традиційними методами [2].

ШІ активно застосовується для управління кредитними, ринковими та операційними ризиками (табл. 1), зокрема для оцінки кредитоспроможності позичальників, прогнозування цінних коливань активів та виявлення слабких місць у бізнес-процесах з метою мінімізації фінансових втрат. Отже, інструменти ШІ дають змогу значно покращити точність, швидкість та

ефективність управління різними видами фінансових ризиків, дозволяючи зменшити ймовірність негативних наслідків, головним чином через автоматизацію ключових процесів.

Таблиця 1

Інструменти ШІ для управління фінансовими ризиками

Тип ризику	Методи ШІ	Інструменти	Опис застосування
Кредитний ризик	Алгоритми машинного навчання для класифікації позичальників за рівнем ризику	Прогнозування дефолтів, аналіз кредитних історій	Оцінка ймовірності дефолту на основі різноманітних факторів та даних клієнтів
Ринковий ризик	Прогнозування цін на активи, аналіз трендів ринку	Моделі для прогнозування волатильності, зміни цін	Прогнозування руху ринкових цін на основі історичних даних та поточних умов
Операційний ризик	Аналіз процесів та виявлення аномалій	Моніторинг операційних процесів, аналіз великих даних	Ідентифікація потенційних вразливостей в бізнес-процесах та оптимізація операцій

Джерело: складено авторами

Алгоритми машинного навчання забезпечують точну оцінку кредитоспроможності клієнтів і знижують ризик помилок. ШІ широко використовується для моніторингу транзакцій та виявлення шахрайства, а також для оптимізації інвестиційних стратегій і точнішого розрахунку ризиків.



Рисунок 1. Переваги та обмеження застосування ШІ в управлінні фінансовими ризиками

Джерело: складено авторами

Застосування штучного інтелекту в управлінні фінансовими ризиками забезпечує низку важливих переваг. Алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати великі масиви даних, виявляючи приховані закономірності, що сприяє більш точному прогнозуванню ризиків та зменшенню ймовірності фінансових втрат. Автоматизація процесів управління ризиками знижує витрати на аналітику, мінімізує вплив людського фактору та підвищує швидкість прийняття рішень. Завдяки здатності адаптуватися до змін ринкових умов, системи ШІ забезпечують більшу гнучкість фінансових установ і підвищують їхню конкурентоспроможність на ринку [3]. Водночас використання ШІ супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем – забезпечення етичної обробки даних та захист конфіденційної інформації, оскільки робота з великими обсягами чутливих фінансових даних потребує суворого дотримання нормативних вимог. Впровадження ШІ вимагає значних інвестицій у обчислювальні ресурси, оновлення ІТ-інфраструктури та підготовку персоналу. Крім того, регуляторні норми часто не встигають за стрімким розвитком технологій, що створює додаткові труднощі для інтеграції нових рішень у діяльність фінансових установ. Також слід відмітити, що перспективи розвитку ШІ у бізнес-аналітиці виглядають досить обнадійливо завдяки постійному технологічному прогресу. ШІ може значно покращити швидкість оцінки та моніторингу ризиків, а також змінити підходи до фінансового регулювання. Інтеграція нових технологій вимагатиме вдосконалення нормативної бази для забезпечення етики та безпеки. Потенціал ШІ на глобальних фінансових ринках є великим, оскільки автоматизація аналізу й прийняття рішень дозволяє знижувати витрати та покращувати управління ризиками [2].

Отже, застосування штучного інтелекту в управлінні фінансовими ризиками беззаперечно відкриває нові можливості для підвищення ефективності та точності прийняття рішень. Водночас впровадження ШІ супроводжується викликами, зокрема це потреба у якісній та вчасній інформації, ризики кібербезпеки та складність прозорих алгоритмів. Для успішного застосування ШІ необхідна розробка сучасного комплексного підходу, що має включати налаштування систем, чутливих до ризиків, за умов дотримання етики та постійного моніторингу, бо у майбутньому роль ШІ в управлінні бізнесом буде тільки зростати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фокін О. В. Вплив використання штучного інтелекту на фінансовий сектор. *Академічні візії*. 2024. Вип. 34. Секція: Економіка. DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.13354429>.
2. Чорновол А. О., Гончарук Я. М., Хелемендик Є. І., Кисилиця С. О. Використання штучного інтелекту в управлінні фінансовими ризиками банків і страхових компаній. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (8). DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.14887306>.

3. Галан Л. В., Борисевич Є. Г. Застосування штучного інтелекту в управлінні ризиками організації як інноваційна стратегія її розвитку. *Інтелектуальні технології в управлінні, освіті та суспільстві*. 2025. № 2 (12). С. 442–451. DOI : [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2\(12\)-442-451](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12)-442-451).

Ясишена В.В.,
доктор економічних наук, професор;
Вітвіцька А.П., *студентка 2 курсу*
спеціальності «Облік і оподаткування»,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ КРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Війна в Україні стала не тільки трагічною перервою в житті мільйонів, але і потужним детонатором економічних потрясінь. Найбільш вразливим у цій ситуації виявився малий бізнес, який є основою національної економіки, джерелом інновацій та створення нових робочих місць. В умовах безпрецедентної невизначеності та руйнівних наслідків військових дій питання доступу до фінансів, особливо кредиту, стало критичним для його виживання та подальшого відновлення.

Проблема кредитування малого бізнесу під час війни багатогранна і глибока. В першу чергу це пов'язано з величезним зростанням економічних ризиків. Руйнування інфраструктури, нестабільність ланцюгів поставок, внутрішня і зовнішня міграція, зниження платоспроможності населення - всі ці фактори створюють атмосферу глибокої невизначеності, яка природно відлякує кредиторів. Банки, стикаючись із загрозою збільшення непрацюючих кредитів, змушені посилювати вимоги до позичальників, підвищувати процентні ставки і скорочувати кредитування, особливо для сектора, який вважається найбільш ризикованим.

Додатковим бар'єром є проблеми із заставою. Бойові дії можуть призвести до знищення або знецінення активів, які можуть служити заставою за кредитом. На територіях, близьких до фронту, ризик втрати застави надзвичайно високий, що робить кредитування практично неможливим. Крім того, економічна нестабільність і валютні коливання ускладнюють прогнозування фінансового стану підприємств і їх здатності обслуговувати заборгованість.

Проте, серед досить таки значних труднощів із гарантіями повернення кредитів є можливість проглянути також і перспективу, основну роль якої відіграє державна політика. З початку державної програми "доступні кредити 5-7-9%" підприємства отримали 71 013 позик від уповноважених банків на загальну суму 229,5 мільярдів, з яких 48 113 від державного сектору економіки на загальну суму 101,01 млрд. (станом на 04.09.2023 р.).

«За час дії воєнного стану в Україні у рамках Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» укладено 36 191 кредитний договір на загальну суму 139,8 млрд грн (у тому числі банками державного сектору – 27 657 кредитних договорів на суму 74,4 млрд грн), з яких:

- 6,79 млрд грн – на інвестиційні цілі;

- 7,93 млрд грн – як антикризові кредити;
- 4,07 млрд грн – як рефінансування попередньо отриманих кредитів;
- 33,9 млрд грн – кредити для сільськогосподарських товаровиробників;
- 57,82 млрд грн – на антивоєнні цілі» [1].

Фонд розвитку підприємництва (ФРП), єдиним засновником якого є Уряд України, представлений Міністерством фінансів, реалізує програму та координує всі аспекти її діяльності. У рамках Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» ФРП уклав угоди про співпрацю з 45 банками. Держава продовжує здійснювати всі необхідні компенсаційні виплати підприємствам згідно з укладеними кредитними договорами, забезпечуючи підтримку бізнесу в межах програми.



Рис.1. «Статистика укладених кредитних договорів у банках України»

Міжнародна фінансова підтримка відіграє важливу роль у розвитку українського бізнесу. За інформацією Урядового порталу, міжнародні партнери надали понад 4 млрд євро допомоги.

Приватний сектор отримав підтримку у формі прямого фінансування, механізмів розподілу кредитних ризиків, гарантій, грантів, донорських внесків та страхування воєнних ризиків. Наразі реалізуються проєкти на суму 2,7 млрд євро, а також узгоджені додаткові фінансові ліміти на 1,5 млрд євро.

«Найбільша допомога надійшла від:

- Європейського банку реконструкції і розвитку;
- Європейського інвестиційного банку;
- Міжнародної фінансової корпорації (IFS);
- KfW – державного банку Уряду Німеччини;
- USAID – Агентства США з міжнародного розвитку» [2].

Надання кредитів малому бізнесу під час воєнного стану є складним, але вкрай необхідним викликом. Його вирішення потребує спільних зусиль уряду, фінансових установ, підприємців і міжнародних партнерів. Основою економічної стабільності України має стати формування сприятливого

фінансового середовища, розробка дієвих кредитних механізмів і підтримка адаптивності та інноваційності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://surl.li/zjnvdg>
2. Сайт FinStream. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytyka/>.

Ясишена В.В.,
доктор економічних наук, професор;
Германова В.І., студентка 2 курсу
спеціальності «Облік і оподаткування»,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ОБЛІК І ОПОДАКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Воєнний стан запроваджений в Україні у зв'язку з повномасштабним вторгненням Російської Федерації, істотно вплинув на всі сфери життя, включаючи економіку та підприємництво. Малий бізнес це один з найбільш вразливих ланок економіки, на шляху якого з'явилося ще більше проблем: порушення логістичних ланцюгів, зменшення платоспроможності населення, фізичне знищення активів, мобілізація працівників, проблеми з електроенергією, тощо. Але саме малий бізнес відіграє ключову роль у підтримці зайнятості, забезпеченні населених пунктів товарами і послугами, а також наповненні державного бюджету.

Саме тому у відповідь на такі дії держава впровадила низку антикризових заходів, спрямованих на збереження підприємницької активності та зниження податкового тиску, а саме: адаптацію правил ведення обліку та спрощення звітності, зміни в системі оподаткування, які передбачали введення добровільної сплати єдиного податку, надання податкові пільги, тимчасові мораторії на обмеження щодо застосування штрафів. У сфері бухгалтерського обліку було запропоновано алгоритм дій у разі простою, мобілізації персоналу, вилучення майна та пошкодження об'єктів обліку.

Одним з першочергових заходів державної підтримки малого бізнесу в умовах війни стало спрощення податкового навантаження. Зокрема, з 1 квітня 2022 року для платників єдиного податку третьої групи було введено спеціальний режим із застосуванням ставки 2% від доходу. Закон України «Про внесення змін до податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дій норм на період воєнного стану» №2120-ІХ створив правове підґрунтя для тимчасового спрощення оподаткування суб'єктів підприємництва. Для фізичних осіб підприємців також дозволялось добровільна сплата єдиного соціального внеску за себе, що зменшувало фіскальний тиск без втрати реєстраційного статусу. Такі зміни стали важливим інструментом збереження ліквідності малого бізнесу в умовах зменшення доходів і нестабільності операційної діяльності [1].

З метою уникнення надмірного адміністративного навантаження на бізнес у період бойових дій, урядом було запроваджено мораторій на проведення податкових перевірок. Такий підхід дозволив підприємцям сконцентрувати зусилля на забезпеченні базових функцій бізнесу. Відповідно до Закону №

2260-IX, також було встановлено можливість несвоєчасного подання звітності без застосування штрафних санкцій у разі доведення неможливості її своєчасного подання. Ці положення свідчать про гнучкість податкової політики в умовах форс-мажору та прагнення держави зберегти підприємницький потенціал країни [2].

Війна значно ускладнила процеси бухгалтерського обліку. У багатьох випадках підприємства втратили доступ до первинних документів або були змушені терміново переміщувати активи без належного документального супроводу. В таких умовах Міністерством фінансів було надано рекомендації щодо ведення обліку на підставі альтернативних джерел інформації та дозволено відновлення документації після стабілізації діяльності. До собівартості продукції та послуг дозволено включати витрати, пов'язані з простоем, евакуацією, охороною, забезпеченням безперервності діяльності (електрогенератори, логістика, страхування ризиків тощо). Це дозволяє достовірніше відобразити реальні витрати підприємства в обліку.

У зв'язку з тимчасовим переміщенням або зупинкою діяльності частини підприємств, актуалізувалася проблема подання фінансової та податкової звітності. Законом передбачено можливість подання звітності після відновлення діяльності без штрафних санкцій за умов підтвердження причин затримки. Водночас активізовано перехід на цифрові платформи звітності, що підвищило роль електронного документообігу. Значна частина суб'єктів господарювання почала використовувати хмарні сервіси для зберігання облікової інформації, що також дозволяє зберігати дані в умовах фізичної загрози офісам або серверам.

У законодавстві України передбачено збереження за мобілізованими працівниками місця роботи та середнього заробітку, а роботодавцям гарантується компенсація відповідних витрат із державного бюджету. Це потребувало впровадження окремого порядку ведення обліку таких витрат та коректного відображення у фінансовій звітності. Крім того, роботодавці зіштовхнулися з необхідністю оперативного оновлення облікових політик щодо відпусток, заміщення мобілізованих осіб та супутніх витрат.

Воєнний стан в Україні став серйозним випробуванням для системи обліку та оподаткування малого бізнесу, виявивши як її сильні сторони, так і слабкі місця. В умовах кризи держава змушена була швидко адаптуватись, що продемонструвало здатність системи реагувати на надзвичайні обставини. Це, у свою чергу, поставило під сумнів сталість деяких традиційних принципів — таких як формальна первинна документація, звичайний порядок звітності та жорсткі строки виконання податкових обов'язків.

Малий бізнес виявився не лише об'єктом регулювання, а й активним учасником процесу адаптації. Підприємці змушені були шукати нові облікові рішення, гнучко реагувати на правові зміни та налагоджувати роботу в умовах нестабільності. Усе це свідчить про потребу формування більш адаптивної та стійкої моделі обліково-податкового регулювання, яка могла б ефективно функціонувати не лише в умовах надзвичайних ситуацій, а й у мирний час.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX // Відомості Верховної Ради України. 2022. № 18. Ст. 101.
2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування під час дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2260-IX // Відомості Верховної Ради України. 2022. № 21. Ст. 112.
3. Матвієнко Т. В. Бізнес у воєнний час: особливості оподаткування // Вісник ТНЕУ. 2023. № 2(92). С. 75–81. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1365>
4. Яценко О. О., Мельник С. В. Особливості оподаткування та звітності під час дії воєнного стану як інструмент підтримки бізнесу // Економіка і держава. 2022. № 10. С. 42–46. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/7bd2a71a-8a72-4b37-b656-246f32406211>

РОЗДІЛ 3.

ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

*Fedotova I.V.,
Doctor of Economic Sciences, Professor;
Kholodkov Ye.M.,
PhD student*

Kharkiv National Automobile and Highway University

MANAGEMENT OF CORPORATE CULTURE IN TRANSPORT AND LOGISTICS ENTERPRISES BASED ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES

The modern landscape of business practices increasingly reflects a focus on sustainable development, urging companies to adapt not only their operational models but also their corporate cultures. For transport and logistics enterprises, integrating sustainability principles into corporate culture is not just about compliance with regulations but about adopting a transformative approach that drives long-term success. Corporate culture in this context plays a vital role in ensuring that sustainability becomes an intrinsic part of the organization, aligning employee behavior with the broader goals of environmental, social, and economic responsibility.

Effective corporate culture aligns employee behaviors with organizational strategy. Denison D., Nieminen L., and Kotrba L. [1] validate that culture-assessment tools can help diagnose gaps between espoused values and daily practices, allowing managers to target necessary interventions. Applying this to transport and logistics, sustainability metrics – such as carbon footprint per shipment, emissions per route, and fuel consumption – should be included in culture assessments to reveal areas where sustainability practices might not align with the company's goals.

Schein's model [2] categorizes culture into three levels: artifacts, values, and underlying assumptions. Transport and logistics enterprises can redesign visible artifacts, such as dashboards that track sustainability metrics (e.g., route efficiency and emissions), to reflect a commitment to environmental responsibility. Leadership's role is crucial in reinforcing these values through narratives, rituals, and behaviors, creating a deep-seated assumption that sustainable operations are essential.

Cameron and Quinn's Competing Values Framework [3] highlights clan and adhocracy cultures as being most conducive to innovation and engagement. Transport companies can encourage a clan culture by promoting collaboration in green initiatives, fostering teamwork on projects that aim to reduce emissions, optimize transportation routes, or implement green technologies. At the same time, adopting aspects of an adhocracy culture – one that values risk-taking and creativity – can stimulate the development of innovative logistics solutions, such as finding new ways to minimize waste. Initiatives like "green hackathons" or sustainability innovation contests can empower employees to actively contribute to the company's sustainability efforts.

Lok P. and Crawford J. [4] demonstrate that transformational leadership is critical to aligning corporate culture with sustainability values. Leaders in logistics who model eco-friendly behaviors, such as reducing waste, using energy-efficient transportation, or encouraging paperless workflows, set an example that motivates employees to internalize sustainable goals. This style of leadership has been shown to improve job satisfaction, reduce turnover, and create an overall positive work environment conducive to sustainable growth.

Sustainable development principles play a crucial role in shaping corporate culture, particularly in transport and logistics enterprises. These principles are guided by the concept of the triple bottom line, which encompasses three core dimensions: environmental, social, and economic sustainability. Integrating these dimensions into the corporate culture ensures that sustainability is not only a policy but also a driving force in everyday business operations.

The environmental aspect focuses on reducing the ecological footprint of business activities, promoting the use of renewable resources, and ensuring that all logistics processes minimize waste and energy consumption. The social dimension emphasizes the importance of fair labor practices, employee well-being, and community engagement, while the economic dimension is centered on achieving profitability while simultaneously promoting responsible resource use and long-term growth.

Williams P. [5] asserts that embedding sustainability into the corporate culture is essential for lasting organizational impact. His work emphasizes the alignment of corporate values with the triple bottom line, encouraging businesses to adopt a holistic approach that integrates these dimensions into their organizational framework. In the context of transport and logistics companies, this means not only implementing policies related to sustainability but also embedding sustainable practices into the day-to-day behavior and decision-making processes across all levels of the organization.

To successfully integrate sustainability into the corporate culture of transport and logistics companies, several key steps can be recommended:

1. leadership commitment – senior management must set an example by demonstrating a commitment to sustainability through decisions, communication, and daily practices. This can include prioritizing eco-friendly technologies, reducing resource consumption, and publicly committing to sustainability goals;
2. employee engagement – it is crucial to engage employees at all levels in sustainability initiatives. This can be achieved through regular sustainability training programs, workshops, and team-building activities focused on eco-friendly practices. Encouraging employees to propose ideas for reducing emissions, optimizing routes, or minimizing waste can significantly contribute to the company's green culture;
3. integration of sustainability metrics – integrating sustainability metrics into performance evaluations and cultural assessments is essential. These metrics should cover environmental, social, and economic aspects, such as

energy consumption, waste reduction, and community engagement, and should be used to assess how well employees align with the company's sustainability values;

4. recognition and rewards – employees who make significant contributions to sustainability should be rewarded, whether through innovative ideas, efficient practices, or community involvement. This helps reinforce the value of sustainability within the corporate culture and motivates others to follow suit;
5. continuous improvement – sustainability is an ongoing journey. Regularly evaluate the company's sustainability practices, identify areas for improvement, and make necessary adjustments. Participation in external sustainability certifications or partnerships, such as ISO 14001 or the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), can also provide additional benchmarks for continuous improvement;
6. stakeholder collaboration – forge partnerships with suppliers, customers, and industry peers to co-develop sustainability standards and share best practices. Joint initiatives – such as collaborative route planning with key shippers or shared charging infrastructure for electric fleets – amplify impact and reinforce a culture of collective responsibility.

Integrating sustainable development into corporate culture is a strategic imperative for transport and logistics enterprises aiming to thrive in a resource-constrained world. In the Ukrainian context—where infrastructure challenges, fluctuating energy prices, and evolving regulatory frameworks intersect—a robust culture of sustainability drives critical operational efficiencies, such as lower fuel costs, optimized route planning, and reduced waste. Demonstrating a genuine commitment to environmental and social responsibility enhances employer branding in a competitive labor market, bolsters employee morale amid uncertain conditions, and strengthens partnerships with international clients who prioritize green supply chains. As global and domestic regulations tighten and customer expectations evolve, Ukrainian transport and logistics companies with a deeply embedded sustainability ethos will not only outperform peers but also secure long-term resilience, drive post-conflict economic recovery, and make a tangible contribution to environmental stewardship and national development.

REFERENCES

1. Denison D. R., Nieminen L., Kotrba L. Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2014. Vol. 23, No. 4. P. 652–669. DOI: 10.1080/1359432X.2012.713173
2. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017.
3. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

4. Lok P., Crawford J. The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*. 2004. Vol. 23, No. 4. P. 321–338.
5. Williams P. *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development*. London: Routledge, 2014.

*Fedotova I.V.,
Doctor of Economic Sciences, Professor;
Puchkov O.O.,
PhD student
Kharkiv National Automobile and Highway University*

DEVELOPMENT OF GREEN LOGISTICS AS A COMPONENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF TRANSPORT AND LOGISTICS ENTERPRISES

In the current context of sustainable development and growing attention to the environmental responsibility of businesses, green logistics has become increasingly relevant as a critical element of corporate social responsibility (CSR) in the transport and logistics sector. This approach integrates environmental considerations into logistics processes to reduce the negative environmental impact and enhance the resource efficiency of business operations.

As emphasized by Mashchak N. and Krykavskyy Y. [1], the implementation of CSR principles in the transport industry facilitates the creation of a responsible business environment, reduces ecological risks, and strengthens the competitiveness of enterprises. The authors highlight the importance of synergy between economic and social dimensions, with environmental safety emerging as a strategic development priority.

Marchenko V., Bugayko D. and Bugayko D. argue that green logistics is not only a mechanism for reducing CO₂ emissions but also a catalyst for innovation in logistics management [2]. They demonstrate that the integration of green strategies into logistics operations enables the optimization of transportation routes, reduction of energy consumption, and the adoption of alternative fuels.

A particularly significant context is presented in Ukraine, where, according to Dolubovska O. et al, CSR and green logistics have gained increased relevance amid the war and the subsequent post-war recovery phase [3]. The authors underline the growing role of socially responsible management strategies as tools for stabilizing business processes and building trust with international partners. They further note that green logistics contributes not only to environmental safety but also to strengthening the reputational capital of enterprises.

Zharska I. offers an insightful framework for understanding sustainable logistics, introducing the concept of “green logistics trends” that encompasses environmental impact minimization at each stage of the supply chain—from raw material sourcing to end-of-life management [4]. She argues that enterprises adopting these trends not only comply with European sustainability standards but also enhance their integration into global logistics networks.

The analysis of current scientific literature suggests that green logistics is an integral part of CSR in transport and logistics enterprises. Its implementation supports the achievement of strategic goals associated with environmental risk

reduction, increased energy efficiency, and the formation of a positive corporate image in international markets.

Green logistics encompasses all efforts to measure and minimize the environmental impact of logistics activities. This includes route optimization, the use of environmentally friendly transport, adoption of energy-efficient technologies, and reduction of resource consumption. The aim is to create sustainable corporate capital through a balance between economic and environmental efficiency.

The implementation of green logistics as part of CSR enables enterprises to:

- Reduce CO₂ emissions. Through route optimization and the use of clean transport technologies, enterprises can significantly lower greenhouse gas emissions.
- Enhance corporate image. A proactive environmental policy increases consumer and partner trust, which is essential in a globally competitive environment.
- Ensure compliance with international standards. Adhering to ISO 14001 and other ecological regulations is vital for global integration and competitiveness.

Nevertheless, there are several challenges in implementing green logistics in Ukraine. These include underdeveloped infrastructure for electric transport, high costs associated with the introduction of clean technologies, and limited awareness among enterprises regarding the advantages of green logistics. However, given global trends and international standards, the development of green logistics presents a promising direction for Ukrainian businesses.

The integration of green logistics into corporate social responsibility frameworks is a critical step for Ukrainian transport and logistics companies. This approach not only contributes to environmental preservation but also enhances corporate competitiveness in the global market. To ensure successful implementation, enterprises must overcome current barriers and actively adopt innovative solutions. Green logistics has the potential to become a vital competitive advantage for companies striving for profitability and long-term sustainable development.

REFERENCES

1. Mashchak N., Krykavskyy Y. Perspectives of social responsibility implementation of business in the activities of the transport industry. *ScienceRise*. 2018. Vol. 1, No. 2. P. 93–106. DOI: 10.15587/2313-8416.2018.150219
2. Marchenko V., Bugayko D., Bugayko D. Sustainable development of a logistics company based on the implementation of a «green» business strategy. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2023. Vol. 20. P. 6–18. DOI: 10.46783/smart-scm/2023-20-1
3. Dolubovska O., Stoyko I., Sherstiuk R., Dolubovska O. Corporate social responsibility in Ukraine during the war and post-war periods. *Socio-Economic Problems and the State*. 2022. Vol. 27, No. 2. P. 93–106. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22siiipp.pdf>

4. Zharska I. O. Modern Trends in the Logistics of Sustainable Development. *Business Inform.* 2022. No. 10. P. 206–211. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-10-206-211.

Koliada M.O.,
*higher education applicant of the Department of Management,
Business and Professional Communications
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute" of
V.N. Karazin Kharkiv National University;*
Cherniavska I.S.,
*Senior lecturer, Department of Management,
Business and Professional Communications
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute" of
V.N. Karazin Kharkiv National University*

THE EFFECTIVENESS OF DIFFERENT LEADERSHIP STYLES IN MANAGING AND RESOLVING CONFLICTS

Conflicts are an inherent part of organizational life. Effective leadership plays a crucial role in resolving conflicts and ensuring harmony and productivity within an organization. There are various leadership styles. In the 1930s, Kurt Lewin, the father of social psychology, identified three primary styles: authoritarian, democratic, and laissez-faire.[1]

Authoritarian leadership is characterized by the leader making all decisions independently. This style allows for quick conflict resolution but can negatively affect team morale and motivation. It is particularly effective in crisis situations where immediate decisions are required.

Democratic leadership encourages participation and collaboration, playing the most important role in resolving team conflicts. This style involves all employees in the decision-making process, giving them a sense of responsibility and engagement.

Laissez-faire leadership (or non-interventionist leadership), which involves minimal interference, is generally considered the least effective. This approach often leads to unresolved disputes due to a lack of leadership.

Over time, Lewin's leadership styles have been supplemented with modern approaches, such as passive-avoidant, transactional, transformational, servant, resonant, and authentic leadership.[2]

Passive-avoidant leadership resembles the laissez-faire style: the leader avoids responsibility and decision-making, responding only to serious problems. This leads to a lack of control, high staff turnover, and low employee motivation.

Transactional leadership is based on exchange: the leader assigns tasks and monitors performance, while employees receive rewards or punishments depending on their results.

Transformational leadership inspires the team to exceed expectations through a shared vision, strong influence, and effective communication. Such leaders boost productivity, morale, and job satisfaction.

Servant leadership focuses on the growth of employees and the quality of work through collaboration and support. These leaders prioritize the needs of the team, foster individual development, and optimize performance.

Resonant leaders build trusting relationships by using empathy and emotional intelligence. They create conditions where each employee can fulfill their potential, regardless of external circumstances.

Authentic leaders act honestly and transparently, build trust-based relationships, consider others' opinions, and promote open communication.

As time passed, leadership styles have evolved in response to organizational development, technological advances, and social changes. In the mid-20th century, the primary styles were authoritarian, democratic, and laissez-faire. However, from the 1970s and 1980s, transformational and servant leadership emerged, focusing on the growth of employees and team collaboration. In the 21st century, with the development of global markets and changing economic conditions, resonant and authentic leadership gained popularity, emphasizing emotional support and transparency in interactions with subordinates. This reflects the increasing flexibility and adaptability of leadership to modern conditions.[3]

Thus, effective leadership is the key to conflict resolution and contributes to harmony within an organization. Each style has its place and can be applied in different situations. A true leader in today's world is able to analyze and skillfully apply each of them when appropriate.

REFERENCES

1. Lewin K., Lippitt R., White R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates" / K. Lewin, R. Lippitt, R. K. White // *Journal of Social Psychology*. – 1939. – Vol. 10, No. 2. – P. 271–299.
2. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational leadership / B. M. Bass, R. E. Riggio. – 2nd ed. – Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006. – 372p.
3. Greenleaf R. K. Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness / R. K. Greenleaf. – New York: Paulist Press, 1977. – 250p.

Kotko Ya.M.,
candidate of economic sciences, associate professor;
Fedorov E.O.,
master's degree student
State Biotechnological University, Kharkiv

MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT: PRINCIPLES AND CHALLENGES

Management of a modern enterprise in these challenging times can be a challenge even for experienced executives. Globalization requires attention to international markets and competitors, technological revolutions can change business models, and changes in consumer preferences require rapid adaptation to new trends. Effective management that responds to these challenges can help businesses succeed and remain competitive [1, s. 25-26].

Effective enterprise management is indeed based on numerous key principles. In particular, strategic planning involves defining the purpose, goals, and ways to achieve success. This helps the company to develop a clear information plan and trace the path to its achievement. The principle of leadership is another important aspect of enterprise management, as the leader must guide the team to achieve its goals, motivating them and providing the necessary support. Such an integrated approach to management helps the enterprise to maintain a competitive advantage and ensure sustainable development [2, s. 20-21].

Crisis management in today's business environment, where unexpected challenges can arise at any time, is becoming a critical component of a successful enterprise strategy. Let's look at two key aspects: crisis preparation and change management in the face of uncertainty. Preparing for crisis situations involves creating action plans, training staff in emergency procedures, and assessing and minimizing risks in advance. Businesses should have clear crisis response procedures in place to deal with emerging issues quickly and effectively. Managing change in a changing environment requires flexibility and the ability to make quick decisions. Businesses must be prepared for the unexpected and be able to adapt to changes in the external environment. It is also important to encourage innovation and creative problem-solving. Integration of crisis management plans with change management processes will help enterprises to successfully overcome difficult situations and stimulate their growth and development [3, s. 130-132].

Business management typically faces various challenges that may arise in the course of an enterprise's development. Some typical challenges in managing a business include declining profits, competition in the market, changes in legislation, loss of key employees, unstable economic climate, lack of resources, competition in the market, rapid pace of change in technology, changes in consumer preferences, and instability in the macroeconomy. For successful business management, it is important to be flexible, think strategically and be able to quickly adapt to new market conditions [4, s. 505-506].

Call management in a business management system is an important aspect of ensuring the efficient operation of an enterprise. For this purpose, you can use specialized software products that automate the process of answering calls from customers, partners, and employees. This can include creating a database with call information, automated call routing, analyzing call processing efficiency, and much more. Effective call management can improve the quality of customer service and ensure more efficient internal communication in the enterprise [5, s. 81-82].

Thus, modern enterprise management is indeed becoming more complex due to the constant changes in the modern business environment. Leaders need to have not only a strategic vision, but also the willingness to adapt to global and technological challenges to ensure the successful functioning of the enterprise. Key aspects such as strategic planning, effective leadership, agility, and digital transformation are indeed essential for the successful management of a modern enterprise. Some enterprises use the principles of sustainable development for effective management. This helps them maintain a balance between economic, social and environmental aspects of their operations. Enterprises that take into account the principles of sustainable development can improve their efficiency, reduce costs, attract new customers, and maintain consumer confidence.

Proper adaptation to global trends and the use of innovative technologies can indeed help businesses ensure sustainability and competitiveness in the market. Effective enterprise management is a key aspect to achieve these goals, as it allows the enterprise to adapt to changes in the environment and to seize new opportunities for growth. Addressing challenges through innovation can turn obstacles into a path to success.

REFERENCES

1. Pererva I.M. Sutnist i mistse tekhnolohii upravlinnia v systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*. 2023. № 4. S. 23-28.
2. Zhovnovach R.I., Petlenko T.H., Orlova A.A. Tekhnolohii upravlinnia pidpriemstvom v systemi menedzhmentu. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. 2024. Tom 9. № 1. S. 18 – 23.
3. Shymanovska-Dianych L.M. Upravlinnia stratehichnymy zminamy vitchyznianymy pidpriemstvamy pid chas viiny ta v postvoiennyi period. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*. 2024. № 6 (76). S. 126-134. <https://10.15276/ETR.06.2024.13>.
4. Kotko Ya.M., Levkin D.A. Problemy i perspektyvy rozvytku vitchyznianoho haluzevoho pidpriemnytstva v umovakh viiny. *Problemy ta perspektyvy rozvytku biznesu v Ukraini: materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodykh vchenykh i studentiv*. Lviv: LTEU, 2023. S. 504–507.
5. Levkina R.V., Kotko Ya.M. Suchasni vyklyky dlia vitchyznianoho pidpriemnytstva. *Materialy II Vseukr. nauk.-prakt. konferentsii*. Lviv: LNUP, 2023. S. 79-83.

Kruhova D.V.,
*higher education applicant of the Department of Management
Business and Professional Communications
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute" of
V.N. Karazin Kharkiv National University;*
Cherniavska I.S.,
*Senior lecturer, Department of Management,
Business and Professional Communications
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute" of
V.N. Karazin Kharkiv National University*

THE IMPACT OF EMOTIONS IN CONFLICT RESOLUTION AND THE USE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN CONFLICT MANAGEMENT

One of the most effective ways to prevent and resolve conflicts is to control emotions, which is made possible by a high level of emotional intelligence. There are different approaches to understanding emotional states and their role in conflict resolution.

There are some approaches to understanding emotional states:

- cognitive – focuses on understanding emotional states and how emotions can change thinking and influence decisions during conflict.
- emotional – aimed at studying the very process of emotions and examines how emotions can cause aggression, hostility, or, conversely, promote cooperation and conflict resolution.
- social and cultural – examines the impact of social factors on the emergence and resolution of conflicts. [2]

The cognitive approach is context-sensitive and has a strong research base, but is less objective and not entirely universal due to the complexity of interpretations. The emotional approach is the most practical and easily observable, but less sensitive to the socio-cultural context. The social and cultural approach is the most context-sensitive, but is less studied and less universal in its application beyond cultural boundaries.

With different approaches to understanding emotional states and their impact on conflict, psychological science helps to overcome contradictions in conflict resolution. It is worth paying attention to the role of emotional intelligence in conflict resolution. Emotional intelligence is an important aspect of modern psychology. "Emotional intelligence is the ability to feel, understand, and deliberately use the power of emotions as a source of energy, awareness, and influence," says Robert Cooper. [3]

In conflict situations, the following skills help to control reactions better, avoid escalation, and find compromises:

Self-awareness - helps to understand what triggered the emotional reaction: it can be an external factor or internal accumulated experiences. As an example,

consider irritation during an argument. It can be not only a response to the other person's words, but also a reflection of previous stress, fatigue, or dissatisfaction with yourself.

Self-regulation - the ability to control impulsive reactions is the main advantage of self-regulation. For example, instead of shouting back or breaking things, a person takes a deep breath, restrains emotions, and formulates a calm response. This allows you to maintain respect for yourself and the other person, even when emotions are running high. Without the ability to calm oneself, a person often loses the ability to think logically, perceives the words of another as a personal attack, although it may be just an emotional reaction of the other party.

Empathy - when a person is able to feel the emotional state of another person, our perception of their behavior changes. Instead of seeing only an external reaction, we penetrate into their inner world, realizing that fear, pain, or disappointment may be behind it. This way, we stop perceiving their actions as aggression. Empathic listening is listening with the goal of understanding, not expressing an opinion. In conflict situations, this means giving the other person the opportunity to speak without interrupting or denying their feelings, creating an atmosphere of understanding. [4]

Motivation - in conflicts, it is important to focus on results, not emotions. A motivated person does not waste energy on resentment, but concentrates on finding a common solution. A willingness to compromise demonstrates positive motivation. Instead of making demands, a person looks for options that will satisfy both parties, reducing tension and encouraging partnership. An example is a discussion between different departments of a company, where the leader should say that it is necessary to come to a common decision, not to prove who is right.

Social skills - a person with strong social skills avoids insults or sarcasm, instead using calm, clear language that conveys meaning without emotional pressure. In a conflict situation regarding the division of work, a colleague with a high level of social interaction will suggest: "Let's talk frankly about what exactly is bothering you. My goal is to find a solution that works for both of us." This way of communication breaks down barriers and turns a conflict into a joint search for understanding. [1]

Understanding emotions and applying emotional intelligence are key components of effective conflict management. They help to establish a constructive dialog, develop empathy, and achieve conflict resolution.

REFERENCES

1. Волошина І., Крупський О. Емоційний інтелект як фактор успішного управління командами / І. Волошина, О. Крупський. – Challenges and Issues of Modern Science, 2024. – 319 p.
2. Костюк А. В. Емоційний інтелект та шляхи його розвитку / А. В. Костюк. – Науковий вісник Херсонського державного університету, 2014. – С. 85-89.

3. Cooper R. K., Sawaf A. Executive EQ: Emotional Intelligence in Business / R. K. Cooper, A. Sawaf. – New York: Texere Publishing, 2000. – 358 p.
4. Savio A. D. Emotional Intelligence for Conflict Management / A. D. Savio. – Mumbai: Himalaya Publishing House, 2021. – 114 p.

Liu Jiren,
post graduate student
Sumy National Agrarian University

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MEASURES TO IMPROVE CORPORATE CULTURE AT THE ENTERPRISE

This paper systematically explores the implementation path of optimizing corporate culture through the dual dimensions of organization and economy. At the organizational level, the focus is on analyzing the flattening of the structure, the reconstruction of the communication mechanism, and the value cultivation strategy; at the economic level, the synergy of salary system innovation, performance management optimization, and strategic resource investment is studied. By constructing an improvement model that integrates organizational system guarantees with economic incentive mechanisms, combined with typical corporate case analysis, it provides theoretical support and practical guidance for enterprises to achieve cultural transformation and upgrading.

The three-level model of culture (artifact level, institutional level, and value level) proposed by Schein [1] reveals the complexity of cultural improvement: the adjustment of surface behavioral norms must be promoted simultaneously with the reconstruction of deep values. For example, Huawei's "customer-centric" value is institutionalized through the IPD process and eventually externalized into collaborative behavior of all employees (see the case extension later).

Haier Group has broken the traditional bureaucracy and established a platform-based organizational structure, reorganizing 80,000 employees into more than 2,000 independent business entities. Each micro-team has the right to make decisions, employ people and distribute, and is directly responsible for market results. This "decentralized" model has increased organizational agility by 40% and shortened the new product development cycle by 30% [2]. This case verifies the core view of the socio-technical system theory: the matching of technical processes and organizational social systems is the key to improving efficiency.

Starbucks has built a multi-level dialogue system from CEO to store employees through the "Open Forum" and "Mission Review" mechanisms. The monthly "Leadership Roundtable" requires regional managers to discuss operational issues directly with randomly selected grassroots employees. This transparent communication has kept the employee turnover rate 15 percentage points lower than the industry average for a long time [3]. This practice confirms the social exchange theory: the two-way reinforcement of emotional commitment and instrumental commitment is the basis of cultural identity.

Value cultivation: Alibaba's "Hundred Years Plan" training system. Alibaba systematically conveys six values such as "Customer First" through the three-level training system of "New Employees' Hundred Years Plan", "Three Axes of Management" and "Lakeside University". Its uniqueness lies in incorporating value

assessment into the promotion criteria. Managers must pass the "smell" test (assessing cultural fit) before they can be promoted. This mechanism embodies the demonstration effect of social learning theory: internalizing values through role modeling.

Improvement measures at the economic level. Huawei has implemented the "Get and Share System" since 2014, directly linking employee bonus packages with the profits and strategic contributions of their teams. For example, the 5G R&D team can share the excess profits within three years after the commercialization of the technology patent. This system has reduced the turnover rate of R&D personnel by 25% and increased the number of patent applications by 18% annually. This model is in line with the core logic of human capital theory: dedicated human capital investment needs to achieve value returns through long-term incentives.

In 2015, Microsoft abolished the employee ranking system and replaced it with a "growth feedback" system. The new assessment indicators include cultural behavior dimensions such as "knowledge sharing" and "cross-team collaboration", accounting for 40%. After the reform, the number of internal collaboration projects increased by 3 times, and the market share of cloud business doubled in two years [4]. This case verifies the goal setting theory (Locke, 1968): the incentive effect of ambiguous goals is better than that of forced distribution ranking.

Tencent invests 3% of its annual revenue in the "Living Water Plan" to support the incubation of internal innovation projects. Employees can form teams across departments to apply for resources, and successful cases include WeChat red envelopes and mini-programs. The plan transforms cultural innovation into sustainable competitive advantage from the perspective of the resource-based view [5].

The organizational and economic synergistic improvement model proposed in this paper solves cultural cognition problems through institutional reconstruction and solves behavioral transformation problems with the help of incentive mechanisms. Typical case analysis shows that when the organizational structure supports independent innovation and economic incentives strengthen long-term commitment, corporate culture can become an accelerator of strategic transformation.

REFERENCES

1. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 2010. 464 p.
2. Zhang Ruimin. Haier Transformation: Everyone is a CEO. CITIC Press, 2018. URL: https://www.youtube.com/watch?v=RgQrz3EVhU0&ab_channel=Boundaryless
3. Schultz H. Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul. Rodale Books, 2012. 368p.
4. Nadella S. Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul]. Harper Business, 2017. 288p.
5. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. №17(1). P. 99-120.

Tetiana Rudenko,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
at the Department of Business Administration and Management
Valencia Polytechnic University, Spain

DIGITAL TRANSFORMATION AND THE EVOLUTION OF MANAGERIAL PRACTICES IN THE 21ST CENTURY

In the era of the digital economy, the landscape of managerial work is undergoing a profound and irreversible transformation. The integration of digital technologies—such as artificial intelligence (AI), big data, robotic process automation (RPA), and cloud platforms—has shifted the focus of management from traditional control-based systems to dynamic, adaptive, and innovation-driven models. This transition is not merely technological but deeply strategic and cultural, requiring a rethinking of leadership roles, organizational design, and value creation mechanisms (McKinsey & Company, 2022).

One of the most significant changes lies in the approach to decision-making. While traditional management emphasized experience-based judgment and long-term planning cycles, digital-era management increasingly relies on real-time analytics, predictive modeling, and scenario-based forecasting. Managers are expected to make quicker, data-informed decisions while maintaining agility in volatile environments. This shift has triggered a rise in demand for digital fluency among leaders—skills in interpreting dashboards, understanding AI-generated insights, and translating data into strategic action (Gartner, 2023).

Moreover, digital transformation promotes decentralization. With the rise of hybrid and remote work models, teams are now globally distributed, cross-functional, and connected through digital collaboration platforms. This requires managers to move from direct supervision to trust-based leadership and outcome-oriented performance evaluation (Harvard Business Review, 2021). Tools such as asynchronous communication systems, project management software, and AI-assisted productivity monitors help facilitate distributed leadership, but they also require cultural change and new forms of accountability.

The nature of customer interaction has also evolved. Customers in the digital economy expect personalized, instant, and seamless service across multiple channels. Managers must oversee the implementation of omnichannel strategies powered by AI and automation while safeguarding user privacy and ensuring ethical use of data. A new balance must be struck between personalization and protection—one that aligns with regulatory frameworks such as the GDPR and growing consumer awareness about digital rights (Deloitte, 2020).

Furthermore, organizational structures themselves are becoming more fluid. Traditional hierarchies are giving way to platform-based ecosystems that include freelancers, digital agents, open-source contributors, and strategic alliances. Managers increasingly operate in multi-actor environments, where leadership

involves ecosystem orchestration, cross-boundary negotiation, and continuous adaptation. As such, strategic agility, emotional intelligence, and digital ethics have become essential components of modern managerial competence.

However, several barriers to successful digital transformation remain. These include organizational resistance to change, lack of employee training, cybersecurity vulnerabilities, and technology implementation gaps. Importantly, ethical dilemmas—such as algorithmic bias, surveillance concerns, and job displacement due to automation—are now entering the realm of managerial responsibility. Leaders are called upon not only to ensure performance and innovation but also to champion responsible digital practices and inclusive growth.

REFERENCES

1. McKinsey & Company. (2022). *The State of Organizations 2022: Ten shifts transforming organizations*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
2. Harvard Business Review. (2021). *Leading in the Hybrid World: How managers are adapting to digital-first teams*. Harvard Business Publishing.
3. Gartner. (2023). *Future of Work Reinvented: Rebuilding leadership for a digital world*. Gartner Research.
4. Deloitte. (2020). *The social enterprise at work: Paradox as a path forward*. Deloitte Insights.

*Sannikova S.F.,
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor
Dnipro University of Technology*

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN CRISIS CONDITIONS

Sustainable development of an enterprise involves balanced growth of economic, environmental and social parameters of its own activities. In order to ensure sustainable development, business entities should form their own development strategy that would contribute to the achievement of corporate goals, strengthening public relations, and the restoration of ecosystems. The implementation of the concept of sustainable development into strategy and management opens up new opportunities for enterprises to improve their own image and efficiency, as well as to achieve the global goals of sustainable development. Sustainable development is a managed process, for which it is advisable to apply a systematic approach and use modern information technologies, which will allow modeling development directions in their multivariate nature, with high accuracy of forecasting results and choosing the most optimal one. The structural elements of the corporate mechanism of sustainable development are: financial stability; development of innovative, resource-saving production; social responsibility of business; greening of activities [1].

The conceptual foundations of sustainable development are based on a combination of economic, social and environmental components, which are closely intertwined and interconnected. The economic component of sustainable development involves the rational use of production factors. The ecological component requires conducting activities in a way that promotes the self-renewal of the natural system. The social component is aimed at preserving the stability of the socio-cultural system and maintaining a sufficient level of social justice. Management of the sustainable development of an enterprise is a continuous process of developing, adopting and implementing management decisions based on a balanced approach, which is aimed at ensuring the comprehensive growth of interrelated economic, social and environmental development parameters and the corresponding impacts on its environment. Management of the sustainable development of a business entity helps ensure its economic security by achieving rationality and efficiency in the use of all types of resources, the formation of a policy of social responsibility and environmental protection.

Ensuring sustainable development of a business entity involves taking measures to prevent the occurrence of crisis phenomena. This requires flexibility and adaptability from the management system. In order to ensure sustainable development, business entities must conduct continuous diagnostics of processes in the external and internal environment to identify negative phenomena, threats to the viability and competitiveness of the enterprise. In cases of such conditions, business entities should switch to an anti-crisis management regime, the tasks of which are to

restore appropriate levels of business activity and financial stability. Increasing the efficiency of the economic component involves the application of a set of measures that contribute to the development of innovative, high-tech and resource-saving production. The environmental component should be aimed at ensuring rational use of nature. The social component should contribute to improving the well-being of employees, for which social standards should be introduced and corporate culture should be developed [2].

Sustainable development of an enterprise in times of crisis occurs with an increased number of threats and risks.

To increase business sustainability, enterprises must find new approaches to management in conditions of uncertainty, one of which is the implementation of an anti-crisis management mechanism. The crisis management system should include such elements as: a pre-crisis warning system, a crisis prevention system, and a crisis management system. The development of a mechanism for ensuring sustainable development of an enterprise based on crisis management helps enterprises respond to challenges and ensures their successful development in difficult business environment conditions. This mechanism includes an analysis of the financial, economic, social and environmental condition of the enterprise, development and implementation of a crisis management plan, and assessment of its effectiveness.

For effective management of an enterprise to ensure sustainable development, it is necessary to constantly monitor the market situation, competitive environment, economic and political factors, conduct regular risk analysis, and make timely changes to the strategy. In today's conditions, relevant measures to increase the level of sustainability of the enterprise are reducing energy and resource consumption; switching to the use of renewable energy sources; protecting the environment; involving employees in decision-making; creating safe working conditions and fair remuneration conditions [3].

Foreign experience, modern trends associated with the growth of risks and threats, have led to the need for new formats and approaches to management, which are manifested within the framework of risk management. The implementation of the risk management system in management practice should be determined by a creative approach, be oriented towards the corporate culture of the organization, ensure the protection of its tactical and strategic goals and function as a continuous cyclical process. Reorientation and adaptation of the management system to the goals and tasks of sustainable development is an improvement of the organizational structure; diversification of business types, creation of strategic business units; clear division of main and auxiliary activities; transparent planning and strengthening of the analytical and control component of the management system; introduction of new forms and methods of relations with stakeholders; restructuring of the production and management system based on innovative solutions; creation of a financial basis for fulfilling the tasks of sustainable development. Under the current existing risks and threats, the integration of risk management into the practice of sustainable management allows to qualitatively improve management decisions, increase the

flexibility and adaptability of the management system, and achieve a balance between profitability and socio-economic and environmental business priorities [4].

Effective management of the enterprise on the basis of sustainable development in crisis conditions should embody a new approach of corporate management, which is a symbiosis of risk management and anti-crisis management. For sustainable development, enterprises must monitor the competitive environment, regularly analyze threats and risks, forecast the development of events, quickly take into account changes, adapt to new realities, be flexible, effective and dynamic, make timely changes to the strategy, use modern information technologies, implement innovations, ensure energy-efficient, high-tech, resource-saving production and rational use of nature, participate in environmental protection, and be socially responsible.

REFERENCES

1. Zablotskyi, O., Andrusiva, K., & Karvatska, N. (2024). Kontseptsiiia staloho rozvytku yak osnova formuvannia ta otsinky stratehii pidpryiemstva [The concept of sustainable development as the basis for the formation and evaluation of an enterprise strategy]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Hraal nauky»*, 36, 76–82. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.16.02.2024.011>
2. Serediuk, Yu. M., & Khryniuk, O. S. (2021). Upravlinnia pidpryiemstvamy na zasadakh staloho rozvytku z metoiu zabezpechennia yikh dovhostrokovoi konkurentospromozhnosti [Enterprises management based on sustainable development in order to ensure their long-term competitiveness]. *Efektivna ekonomika*, 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588>
3. Perederii, T. (2024). Vdoskonalennia stratehichnoho mekhanizmu zabezpechennia staloho rozvytku pidpryiemstva torhivli na zasadakh antykrizovoho upravlinnia [Improvement of the strategic mechanism for ensuring the sustainable development of trade enterprises on the basis of anti-crisis management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-71>
4. Nemashkalo, K., & Khakhaliiev, D. (2024). Upravlinnia stalym rozvytkom pidpryiemstva v umovakh minlyvoho seredovyshcha [Management of enterprisesustainable development in the conditions of a changing environment]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 330(3), 311–316. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-47>

*Tanklevska N. S.,
Doctor of Economics, Professor,
State University of Trade and Economics;
Kharlan V.M.,
second (bachelor's) degree student
State University of Trade and Economics*

THE IMPACT OF GLOBAL SUPPLY CHAINS ON THE EFFICIENCY OF UKRAINIAN EXPORTING COMPANIES

The modern global economy is intricately linked to the efficiency of international supply chains, which facilitate the flow of goods and services across borders. For Ukraine, an economy that heavily relies on exports, particularly in sectors such as agriculture, machinery, and IT services, the stability and accessibility of international logistics are of paramount importance. Since the COVID-19 pandemic and the escalation of the conflict with Russia in 2022, Ukraine has experienced significant disruptions in these supply chains. The ongoing war has further compounded these challenges, resulting in blocked trade routes, damage to infrastructure, and uncertainty in market access. As a result, many Ukrainian companies have faced difficulties in reaching foreign markets, translating into lost revenue opportunities and challenges in maintaining international partnerships. Ensuring a stable logistics environment is now more critical than ever for Ukraine's economic recovery and its ability to compete in the global marketplace [1].

With the disruption of traditional routes for the delivery of goods (including sea routes through the Black Sea), businesses are forced to adapt to new realities. This includes changing logistics partners, restructuring delivery routes, switching to multimodal transportation, and increasing costs for transportation and cargo insurance. As a result, the cost of exports is growing, and the competitiveness of Ukrainian goods is decreasing [2].

A positive example of adaptation is the development of alternative logistics corridors, particularly the use of rail transport across Ukraine's western border to the EU. However, in practice, difficulties arise due to technical and regulatory differences between transport systems, limited infrastructure capacity, and logistics congestion [3]. In these conditions, an important strategy for Ukrainian enterprises is to diversify logistics routes, build closer ties with partners in Europe, and implement digital logistics management tools (e.g., ERP and SCM systems), which allow them to respond quickly to changes in the global market and reduce risks [4].

In addition, in the context of global instability, there is a general trend towards shortening supply chains (nearshoring), i.e., moving production processes closer to the consumer. Ukraine can potentially attract foreign investors looking for new logistically convenient locations near the European Union [5]. Successful implementation of such a scenario requires a coherent state policy, export support, customs infrastructure modernization, and trade digitalization [6].

Thus, the efficiency of Ukrainian exporting enterprises today directly depends on the flexibility of their logistics strategies, the ability to adapt to geopolitical challenges, and integrate into new global logistics architectures. Studying this issue helps identify policies to preserve and enhance Ukraine's export potential in the new environment. In 2023, the State Statistics Service of Ukraine reported that the volume of goods exported was \$36.9 billion, representing an 18.7% decrease compared to 2022. One of the key reasons for this decline is the disruption of traditional supply chains caused by the full-scale invasion and blockade of seaports [7].

Prior to the full-scale war, a significant portion of Ukraine's exports, including grain and steel products, were transported by sea. According to the National Bank of Ukraine, in 2021, sea freight accounted for about 60% of total exports by weight. The shift to alternative, mostly land routes has led to a significant increase in transport costs and longer delivery times [8]. According to the European Business Association, logistics costs for Ukrainian exporters increased by an average of 30-50% in the first months of the war [9].

In conclusion, despite facing numerous challenges, Ukrainian businesses demonstrate a remarkable level of adaptability. Initiatives like the grain corridor and improvements to border infrastructure are helping exports to recover gradually. However, inefficiencies and high logistics costs continue to pose significant barriers to fully realizing their export potential.

REFERENCES

1. Hryhoriy Bondar. Lohistyka Ukrayiny pid chas viyny: vyklyky ta perspektyvy. Rezhym dostupu: <https://surl.li/ssefvc> (data zvernennya 28.04.25).
2. Lohistyka v umovakh viyny. Yak zberehty ta pitrymuvaty eksportni postavky? Rezhym dostupu: <https://surl.lu/yylpqt> (data zvernennya 28.04.25).
3. Naykrashchi lohistychni shlyakhy dlya ukrayins'koho eksportu. Rezhym dostupu: <https://surli.cc/edjdfs> (data zvernennya 28.04.25).
4. Tsyfrovi tekhnolohiyi u lohistytsi. Rezhym dostupu: <https://surl.li/cpisga> (data zvernennya 27.04.25).
5. Yuriy Hryhorenko. Pislya viyny Ukrayini mozhe zahrozhuvaty deindustrializatsiya. Rezhym dostupu: <https://surli.cc/wyeihs> (data zvernennya 28.04.25).
6. Pidtrymka eksportu. Rezhym dostupu: <https://surl.lu/ggicue> (data zvernennya 28.04.25).
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. Rezhym dostupu: <https://ukrstat.gov.ua/> (data zvernennya 27.04.25).
8. Natsional'nyy bank Ukrayiny. Rezhym dostupu: <https://bank.gov.ua/>
9. Yevropeys'ka Biznes Asotsiatsiya. Rezhym dostupu: <https://eba.com.ua/> (data zvernennya 27.04.25)

Dr. Michel Verlaine,
Associate Professor at ICN Business School
Director of Capm-Consulting SIA

BEHAVIOURAL ECONOMICS AND THE ORGANIZATION OF THE ASSET MANAGEMENT INDUSTRY

The standard neo-classical capital market theory does not leave much room for organizational features exhibited by the asset management industry. Indeed, the Markowitz portfolio theory and the concomitant mutual fund separation theorem imply that investors mix their investments between a diversified portfolio and a risk free asset. Canner et al. (1997) document that this is not what is observed in the industry. Typically, standard portfolio theory as well as the mutual separation theorem have been referred to as a benchmark, to which frictions, such as asymmetry of information, background risk etc., can be added to get a more realistic description of financial decision making.

The industrial organization of the asset management industry also is much more complex than what is normally presumed in the standard neo-classical capital market theory. First, most of the asset management is delegated to management companies which are managing wealth for different types of investors (retail vs. institutional, sophisticated vs. non-sophisticated). This creates a layer of uncertainty and a concomitant delegation issue (Stracca (2006)). Second, the set of players involved in the manufacturing process of the fund is much richer. It consists of investment advisors, accountants, depository banks, regulatory advice and distributors whose role is more or less important for the management of the asset management firm. Third, the fund industry exhibits an inflation of funds as well as fund families that is difficult to reconcile with the mutual fund separation theorem. The richness of the industry thus cannot be understood through standard neo-classical mechanisms and implies the influence of behavioural aspects as highlighted in Verlaine (2022).

From a purely behavioural viewpoint, decision makers, in general, do not accord with standard expected utility. It is well-known that decision makers think with respect to a subjective anchor and evaluate gains and losses in a different way. The so-called value function is concave on gains and convex on losses, with a slope that is steeper just below the subjective anchor, a phenomenon known as loss-aversion. Moreover, decision makers systematically transform probability distributions in a non-linear inverse S-shaped way. This phenomenon is known in the literature as probability weighting. This probability weighting has typically been viewed as an element of preferences (Wakker (2010)) and has been difficult to apply in practice. The first paper that applies the whole components of prospect theory to finance is Barberis et al (2021).

The recent literature, however, provides a new interpretation of probability weighting. This is what Enke (2024) denotes as the cognitive turn in behavioural

economics. Within that framework, probability weighting stems from information processing under constraint with given cognitive costs. Given information processing constraints, decision makers use simplification strategies. Such simplification strategies have an impact on financial decision making and the equilibrium in the asset management industry. The presentation provides a brief overview of those behavioural features and then analyses how the asset management industry is influenced by such behavioural features.

Within the framework of the standard rational equilibrium model promoted in (Berk and Green (2004), Berk and Binsbergen (2015, 2016), investors invest in a fund until after-fee returns are equalized to abnormal performance across funds. As highlighted by Berk et al. (2017), in such an environment, the asset management firm is irrelevant and frictions have to be added to provide an explanation. One type of friction consists in behavioural deviations from the rational benchmark. The standard model implies a linear flow-performance relationship. Empirically, the flow-performance relationship is convex, however, which has implications for the organization of the asset management industry.

As highlighted in Verlaïne (2024) this implies that, in order to maximize profits, the fund family sponsors are incentivized to inflate the offering of investment funds within a fund family. This has led to an increase of funds and fund families and a new model of modern mutual fund family analysed in Dannhauser and Spilker (2023)). Typically, investors that invest in the funds that are less performing, get exploited. The behavioural aspects and the convexity of the flow-performance relationship thus generate governance problems in the asset management industry. Different techniques could be implemented to promote so-called star funds that can be subsidized through different techniques. Cross trading in mutual fund families is documented in Eisele et al. (2020). Wang (2024) shows how portfolio pumping is used by fund families to support star funds. Follow-up research would imply international comparisons of the industrial organization and the governance issues across countries.

REFERENCES

1. Barberis, N., Jin, L. and Wang, B. (2021) “Prospect Theory and Stock Market anomalies”, *The Journal of Finance*, 76(5), 2639-2687.
2. Berk, J. and Green, R. (2004). “Mutual Fund flows and performance in rational markets.” *Journal of Political Economy* 112: 1269-1295.
3. Berk, J. and Binsbergen, J. (2015) “Measuring skill in the mutual fund industry.” *Journal of Financial Economics* 118: 1-20.
4. Berk, J. and Binsbergen, J. (2016) “Assessing asset pricing models using revealed preference.” *Journal of Financial Economics* 119: 1-23.
5. Berk, J., Binsbergen and Liu, B. (2017) “Matching Capital with Labor.” *Journal of Finance* 72(6): 2467-2504
6. Canner, N., Mankiw, G. and Weil, D. (1997) “An Asset Allocation Puzzle.” *The American Economic Review* 87: 181-191.

7. Dannhauser, C. and Spilker, H. (2023) “The Modern Mutual Fund Family”, *The Journal of Financial Economics*, 148, 1-20.
8. Eisele, A., Nefedova, T., Parise, G. and Peijnenburg, K. (2020) “Trading out of sight: An analysis of cross-trading in mutual fund families”. *The Journal of Financial Economics*, 135: 359-378.
9. Enke, B. (2024) “The Cognitive Turn in Behavioral Economics”, Working Paper.
10. Stracca, L. (2006). Delegated Portfolio Management: A survey of the Theoretical Literature. *Journal of Economic Surveys* 20(5): 823-848.
11. Verlaine, M. (2022) “Behavioural finance and the architecture of the asset management industry”, *Journal of Economic Surveys*, 36(5), 1454-1476.
12. Verlaine, M. (2024) “Behavioural aspects behind the growth of fund families”, *Applied Economics*, 56(58), 8262-8272.
13. Wakker, P. (2010) *Prospect Theory for Risk and Ambiguity*, Cambridge University Press.
14. Wang, P. (2024) Portfolio pumping in mutual fund families, *Journal of Financial Economics*, 156.

Vershkovska D.K.,
seeker of the first (bachelor's) level of higher education
group B-073-21-2-MO
State University "Kyiv Aviation Institute";
Lytvynenko L.L.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
State University "Kyiv Aviation Institute"

MANAGING THE ENTERPRISE'S STRATEGIC COMPETITIVENESS IN DYNAMIC ENVIRONMENT: RISKS AND DIRECTIONS OF IMPROVEMENT

The competitiveness of an enterprise is one of the important aspects of ensuring its functioning in a changing and complex market environment, which characterises the ability of a company to adapt to market conditions and take a strong position and hold it in the long run. In modern conditions, taking into account the peculiarities of sustainable development, trends in the globalised economy and the dynamism of market relations, the key condition for the successful functioning and long-term development of an enterprise is its strategic competitiveness. An enterprise's ability to successfully compete in domestic and foreign markets determines its position in the industry, level of income, innovation potential and resilience to crisis changes, as well as the ability to create appropriate value for customers. Strategic competitiveness management is a complex process involving many levels, including a comprehensive analysis of external environment factors, strategy development, internal resource potential development and effective use of long-term and not simply imitated competitive advantages.

When managing the strategic competitiveness of an enterprise, it is important to timely and effectively adjust the parameters of its own activities in accordance with changes in the external environment in order to maintain existing competitive advantages, create new competitive advantages and achieve its own strategic goals using capabilities. Thus, the competitiveness of an enterprise should be considered not only as a result of its activity, but also as a systemic category that reflects the process of the enterprise's activity from the point of view of strategic goals [1]. However, it is important to understand the limits of what is possible for the company given the limited resources and use holistic approach in managing strategic competitiveness.

Risk is the possibility of loss or shortfall in profit compared to the forecasted options [2]. Risk in strategic competitiveness management means the possibility of unfavourable events or factors that may have a negative impact on the company's long-term ability to maintain or improve its competitive position in the market.

The main risks in managing the company's competitiveness are divided into internal and external. Internal risks are those caused by the company's activities. The main internal risks include the following. Firstly, strategic mistakes. In case of wrong choice of competitive strategy or ineffective implementation, it leads to loss of the

enterprise's position in the market [2]. If a mistake is made at the beginning of the strategic planning process, it will lead to inadequacy in subsequent actions along the entire hierarchy of the company's goals.

Secondly, limited resources are at the core. Lack of financial, human, and material resources restricts the company's ability to adapt to changes and introduce innovations, as well as create an appropriate value for the customer [3].

Finally, low innovativeness is a factor. The lack of innovation in products or processes reduces the attractiveness of the enterprise to consumers as well as partners who can help strengthen the competitive position.

External risks are those not related to the company's operations. Among the main external risks are the following. Firstly, the country's economic instability. Crises, inflation, exchange rate fluctuations and other macroeconomic factors have a negative impact on the company's operations [2].

Secondly, political and legal changes – shifts in legislation, tax policy or the regulatory environment [4].

Thirdly, the growth in the number of competitors (due to emergence of new technologies) leads to a decrease in the company's market share.

Increasing strategic competitiveness should be seen as a long-term process of finding and implementing management solutions in all areas of its growth, which is carried out systematically in accordance with the chosen model of long-term growth [5]. There should be a clear coherence here. Otherwise, the system will not be able to maintain stability and a high level of interoperability for a long time.

Some dimensions of strategic competitiveness management are of greater relevance and importance in dynamic environment (Fig. 1).

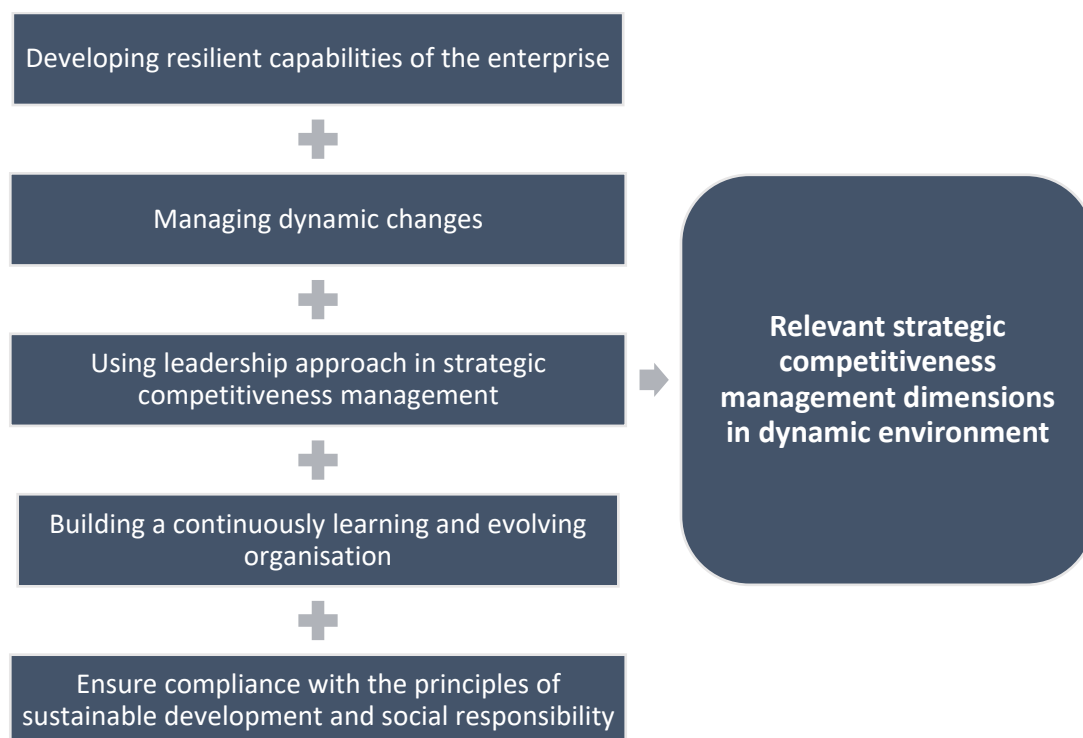


Fig. 1. Key strategic competitiveness management dimensions in dynamic environment

The main directions of increasing the strategic competitiveness of an enterprise are as follows [5; 6]:

- creation of new products;
- identifying the shortcomings of similar products that are in competition to improve the quality of own products;
- improvement of scientific and technical conditions of production;
- full and economical use of all available resources of the enterprise applying sustainable development principles;
- maximum control over the use of enterprise resources.

To summarise, the strategic competitiveness of an enterprise is a key factor in its success in conditions of the modern dynamic market. Competitiveness determines a company's ability to adapt to changes, take and maintain leading positions, ensure stable development and resilience to various challenges. However, companies face numerous risks, both internal (strategic mistakes, limited resources, low innovativeness) and external (economic instability, political and legal changes, increased competition). To overcome them, it is necessary to implement a number of systemic measures to improve competitiveness, such as developing new products, improving quality, optimising production and using resources in a sustainable manner.

Thus, improving competitiveness should be an ongoing strategic process aimed at ensuring the long-term development of an enterprise in an increasingly tough market competition by building a strong and sustainable value chain.

REFERENCES

1. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647/1584> (дата звернення: 01.05.2025).
2. article/view/1647/1584 (дата звернення: 01.05.2025).
3. Зачосова Н.В., Герасименко О.М., Хлебутін В.В. Управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності та ризику як елемент механізму управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. №3-4). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/23/23> (дата звернення: 01.05.2025).
4. Чорній В.В., Гринчук Д.Р. Застосування ризик-менеджменту в конкурентоспроможності підприємств. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230522> (дата звернення: 01.05.2025).
5. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3 (67). С. 56–64.
6. Бочко В.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-06.html> (дата звернення: 01.05.2025).

7. Кемза Р. Г. Методи оцінки та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL:
[https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/31808/1/zbior_prac_nauko](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/31808/1/zbior_prac_nauko wych_tom_4-40-43.pdf)
8. wych_tom_4-40-43.pdf (дата звернення: 01.05.2025).

REGULATION OF INTERNATIONAL MIGRATION OF HUMAN RESOURCES

In today's world, competition between enterprises, regions and countries is essentially a competition for talent resources. Talent resources have surpassed financial capital to become the most valuable resource in the world. Whoever has a large number of high-quality talents has the future; whoever retains talents will be invincible in the competition. As the saying goes, "He who gets people prospers, and he who loses people perishes." As the cell of the national economy, enterprises must rely on talent resources to survive and develop in the market competition of economic globalization. Carnegie, the American steel magnate, once said: "Take away all my factories, equipment, markets, and funds, but as long as I keep my organization and personnel, I will still be a steel magnate four years later." Talent resources have become the most important capital of current enterprises. If an enterprise loses talents, it is equivalent to losing vitality [1].

In the 21st century, the competition among countries will be a competition for talents. Talents play a vital role in the development of national economy, science and technology, military and other aspects. my country is a populous country with rich human resources potential, but the international flow of talent resources in my country has always been serious, among which overseas students and visiting scholars are the majority. After studying abroad, most of these talents are influenced by the local culture or want to have better development, so they stay in the country where they study or visit. How to effectively attract these overseas students and visiting scholars to return is an important topic.

The outflow of talent resources has both negative and positive effects. Its losses are mainly reflected in: First, it affects the improvement of the scientific and technological quality of the whole country. my country has few high-tech talents, and many overseas students want to settle abroad after studying abroad, which seriously restricts the development of my country's scientific and technological quality. Second, it causes part of my country's limited educational investment to flow out. In addition, its positive effects are mainly reflected in: First, it sounds the alarm for my country's labor system and talent management mechanism; Second, the outflow of talent helps promote scientific and technological and economic exchanges between my country and foreign countries; Third, the return of talents brings the return of human capital; Fourth, high-level scholars settle abroad, which helps to improve the social status of overseas Chinese and establish the image of overseas Chinese.

Chinese has always attached great importance to the international flow of talent resources. The relevant departments have done a lot of work and have achieved certain results in general. Some very beneficial policies have been introduced, which have played an important role in curbing the outflow of talent and attracting talent to

return. However, we must also see the various problems that have arisen in my country's current treatment of the international flow of talent resources. Specifically, they are reflected in the following aspects:

1. A pure economic model was adopted to attract talents to return. This policy, in a sense, has frustrated the enthusiasm of domestic scientific and technological talents and also affected the thinking of overseas students. It has a psychological impact on most domestic scientific and technological personnel who have not gone abroad, because the measures to improve their treatment are not targeted at them, so the enthusiasm of these talents has been seriously affected. In addition, it will also have a certain impact on those overseas students who intend to develop domestic science and technology by staying abroad.

2. Over-emphasis on the return of talents, neglecting the use of talents. The country once made great efforts to attract talents to return to China, but neglected the use of returning talents and did not find more suitable jobs for them through effective channels. This is mainly reflected in the fact that returning talents find it difficult to accept the staffing restrictions, it is relatively difficult to promote themselves, and the change in level makes it difficult for them to get a low-level job.

3. There is a big difference in the degree of attention paid to different majors in attracting overseas talents. When attracting overseas talents, we pay attention to attracting overseas students engaged in hard sciences such as natural sciences or applied natural sciences, but ignore attracting overseas students engaged in soft sciences such as social sciences or talent arts.

Standardization of human resource flow:

The government should implement the talent strategy from a strategic perspective, as it is related to the country's honor, disgrace, rise and fall, and sustainable development, and is also an important measure to achieve leapfrog development and the third strategic goal. We must fully recognize the urgency of the talent issue and take the training, attraction and use of talents as a strategic task.

We should speed up the reform of the science and technology system and the education system, and further promote the close integration of science and technology, education and economy. To be invincible in the future international competition, the most fundamental thing is to rely on the development of primary, secondary and higher education at all levels and types, and cultivate students' scientific spirit and creativity.

In short, the international flow of talent resources is a complex issue. Whether it is talent outflow or talent return, it will be a long process and cannot be solved in a short time. For this reason, in future research work, we must innovate more effective methods to solve the current international flow of talent resources.

REFERENCES

1. Dong Liangkun. Transformation and upgrading of human resources service industry: institutional barriers and strategic paths: taking Shanghai as an example. *Chinese Journal of Personnel Science*, 2019. № 11. P. 31-42.

*Бінерт О.В.,
к.е.н., доцент
Баглик М.Р.,
здобувач вищої освіти групи Мо-21
Львівський національний університет
ветеринарної медицини
та біотехнологій ім. С.З. Гжицького*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Діджиталізація – це потужний рушій змін, який перетворює не лише окремі галузі, а й всю економіку та суспільство. Цей процес вимагає від компаній постійної адаптації та оновлення, а особливо – кардинальної трансформації підходів до управління.

Менеджмент – це мистецтво організації та управління ресурсами для досягнення поставлених цілей. В умовах діджиталізації традиційні управлінські моделі стають все менш ефективними. З'являються нові виклики та можливості, які вимагають від менеджерів нових знань, навичок та способів мислення.

Поставимо питання: що принципово змінюється у змістовному сенсі в терміні «менеджмент» (управління у соціальних системах) після додавання поняття «цифровий»? Строго кажучи, закономірності управління залишаються колишніми, тобто тут нічого не змінюється. Однак з'являються нові можливості використання комп'ютерів в управлінській діяльності.

Новизна полягає у поширенні пристроїв збору й обробки даних, мініатюризації датчиків, розробленні нових алгоритмів і нового програмного забезпечення, що дає змогу обробляти складні дані (образи, відео- і аудіоінформацію, розпізнавання і синтез мови та ін.). Це, з одного боку, створює можливості, яких раніше у менеджерів не було. Зокрема, не потрібно запам'ятовувати великі обсяги даних - можна звернутися в будь-який момент до комп'ютера або телефону. Можна швидко обмінюватися інформацією: електронна пошта, можливість відеозв'язку, колективної роботи над одним документом у режимі реального часу й інші технології змінюють комунікації. Електронний щоденник нагадає про зустрічі і заходи. Але існує і зворотний бік: поширеність гаджетів, звичка постійно спілкуватися з телефоном або планшетом розслабляє людей, розсіює увагу.

Трансформація менеджменту є необхідною в умовах діджиталізації з кількох причин. Швидкий розвиток технологій, глобалізація та зміна очікувань споживачів вимагають від компаній постійної адаптації. Традиційні моделі управління стають неефективними, оскільки не можуть забезпечити гнучкість та швидкість реагування на зміни ринку. Цифрова трансформація вимагає нових підходів до управління, таких як фокус на даних, розвиток лідерства, автоматизація процесів та створення цифрової культури [3]. Без трансформації

менеджменту компанії ризикують втратити конкурентоспроможність і відстати від своїх конкурентів.

Основні напрямки трансформації менеджменту в умовах діджиталізації полягають у переході від традиційних ієрархічних структур до більш гнучких моделей, орієнтованих на дані та клієнта [1].

Компанії все частіше використовують аналітику великих даних для прийняття рішень, автоматизують рутинні процеси за допомогою штучного інтелекту та робототехніки, а також фокусуються на розвитку цифрових навичок співробітників. Лідери стають менторами та фасилітаторами, які сприяють створенню культури інновацій та співпраці. Крім того, діджиталізація вимагає від компаній підвищення рівня кібербезпеки та адаптації до постійних змін у технологічному середовищі. Ці зміни дозволяють компаніям підвищити ефективність, швидкість прийняття рішень та адаптуватися до нових викликів ринку.

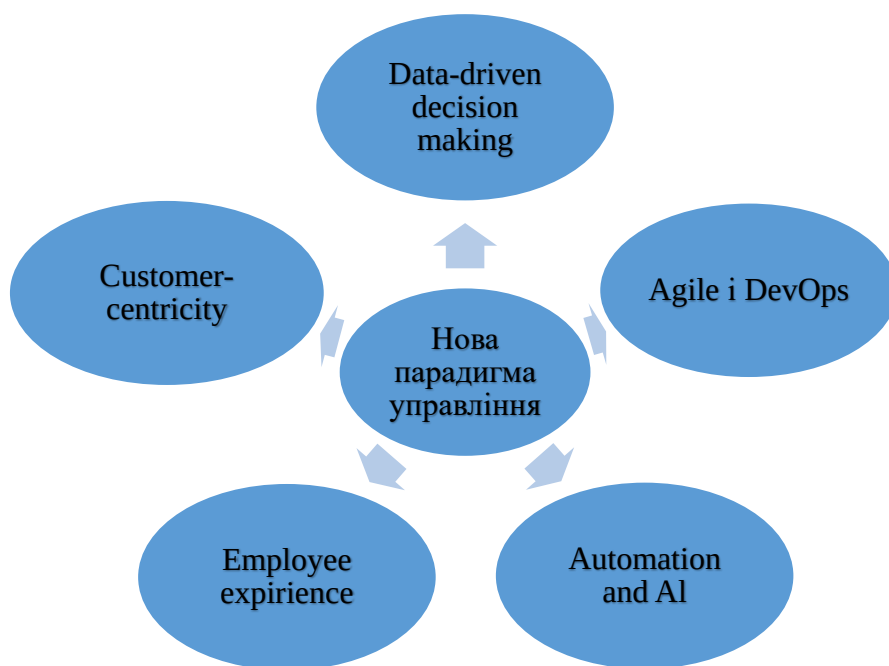


Рис.1. Новітній ландшафт менеджменту

Діджиталізація суттєво змінює традиційні підходи до управління. [1,2] Ось деякі ключові парадигми, які формують новий ландшафт менеджменту:

- Data-driven decision making - прийняття рішень на основі даних стає центральним елементом управління. Аналітика великих даних дозволяє виявляти тренди, прогнозувати поведінку споживачів та оптимізувати бізнес-процеси;
- Agile i DevOps - ці методології сприяють швидкій розробці та доставці продуктів, забезпечуючи гнучкість і адаптивність до змін;
- Customer-centricity - орієнтація на клієнта стає пріоритетом. Цифрові інструменти дозволяють створювати персоналізований досвід взаємодії з клієнтами;

- Employee experience - створення позитивного досвіду співробітників стає важливим фактором успіху. Цифрові інструменти можуть покращити комунікацію, співпрацю та розвиток персоналу;
- Automation and AI - автоматизація рутинних задач і використання штучного інтелекту дозволяють підвищити ефективність і продуктивність.

Трансформація менеджменту в умовах діджиталізації – це не просто тренд, а необхідність для виживання і процвітання в сучасному світі. Компанії, які зможуть успішно адаптуватися до нових умов, отримають конкурентну перевагу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як невід’ємний складник цифрової економіки. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/11.pdf
2. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 106-107.
3. Краус Н.М., Голобородько О.П., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>

ЕФЕКТ «КРАЇНИ ПОХОДЖЕННЯ» В УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНИМ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ефект «країни походження» впливає на сприйняття споживачами якості, достовірності та довіри через національні асоціації. Наприклад, швейцарські годинники, італійська паста чи німецькі авто. Завдяки позитивним стереотипам про країну компанії можуть зміцнити імідж продукту, використовуючи культурний брендинг, сертифікацію та цільовий маркетинг, що відкриває шлях до успіху на глобальному ринку.

Чому споживачі інтуїтивно довіряють швейцарському шоколаду й годинникам, обирають французьке вино для свят, прагнуть скуштувати італійську пасту, пов'язують вафлі з Бельгією, а німецькі автомобілі — з надійністю? Справа не лише в товарах. Це прояв ефекту країни походження — сильного чинника, який формує уявлення про якість, цінність і автентичність. Розглянемо, як цей ефект працює і як компанії можуть грамотно ним скористатись.

Ефект «країни походження» — це маркетинговий інструмент, що відображає вплив країни, з якої походить продукт, на споживче сприйняття й рішення про покупку. Цей вплив ґрунтується на стереотипних уявленнях про країну-виробника, що формують сприйняття якості, автентичності та цінності товару. Покупці часто оцінюють продукти, керуючись образом країни, рівнем довіри, географічною близькістю та власними етноцентричними поглядами. Імідж країни може стати вагомим інструментом для брендів, які прагнуть вийти на міжнародні ринки.

До основних складових ефекту «країни походження» належать:

- **Сприйняття якості:** споживачі асоціюють деякі країни з експертністю у певних галузях. Наприклад, японські технології (Toyota, Sony), італійська мода (Gucci), швейцарські годинники (Rolex) або німецька інженерія (BMW, Mercedes).
- **Автентичність:** товари, пов'язані з певними культурами, сприймаються як оригінальніші — французьке вино та мода, колумбійська кава, індійські спеції чи кубинські сигари.
- **Репутація та довіра:** ставлення до країни — з погляду її економіки, культури чи стабільності — також впливає на довіру до її продукції.

З урахуванням позитивного потенціалу компанії, зокрема нові бренди, можуть ефективно використовувати цей ефект для зростання та успішного позиціонування на різних ринках. Один зі способів — сфокусуватися на країнах, де продукція з їхньої батьківщини має високий авторитет, і підкреслити ці асоціації в брендовій комунікації.

Стереотипи щодо країни походження можуть працювати як на користь, так і проти продукту. Якщо держава має слабкий імідж у певній галузі, це може негативно позначитися на сприйнятті її товарів. Проте, з огляду на зростаючу орієнтацію споживачів на реальну якість і цінність, а не лише на походження, вплив цього ефекту поступово слабшає на тлі глобалізації. Тому компаніям варто акцентувати увагу на надійній системі контролю якості, сертифікатах та унікальних перевагах бренду, щоби подолати сумніви і змінити упереджене ставлення до продуктів із країн з негативною репутацією.

Споживацький етноцентризм і ворожнеча також критично впливають на вплив країни походження, відображаючи соціально-психологічні тенденції, а не когнітивні оцінки промислових можливостей країни. Етноцентричні споживачі віддають перевагу вітчизняним товарам, що базується на переконаннях про моральність, доцільність та економічну відповідальність щодо місцевих виробництв і робочих місць. Сильно етноцентричні споживачі оцінюють іноземні продукти більш негативно та демонструють небажання купувати їх у різних категоріях.

Вороже ставлення до країни стосується настроїв гніву, образи чи антипатії до певної країни через історичну напруженість, політичні/військові конфлікти або ситуації, що передбачають економічну шкоду. Така ворожнеча породжує ставлення до продукту на основі гніву, що навіть переважає над раціональною оцінкою якості чи цінності. У той час як етноцентризм представляє більш загальний фаворитизм у групі, ворожнеча, що базується на країні, викликає контекстно-специфічний негатив поза групою, який глибоко формує сприйняття продукту та готовність купувати. Ці соціально-психологічні механізми країни походження діють окремо від когнітивних оцінок виробничих можливостей країни або технологічного прогресу.

Країна походження — це потужний інструмент у маркетинговому арсеналі, який, якщо використовувати його стратегічно, здатен допомогти компаніям вийти на нові ринки. Це дієвий спосіб, за допомогою якого бренди та підприємці можуть підсилити довіру до продукту, підкреслити його справжність і привабливість, використовуючи позитивний образ країни та її культурну ідентичність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kato, T. Effect of north, south, east, west on the attractiveness of products and services: extension of country of origin to cardinal directions. *Humanit Soc Sci Commun* 11, 1262. 2024. URL: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03808-6> (Дата доступу: 15.04.2025)
2. Yeter R. The Impact of Country of Origin on U.S. Consumer Intentions. *Journal of Industrial Policy and Technology Management*. Volume 7, Issue 2, 2024. URL: <https://www.jipat.org/index.php/jipat/article/view/193> (Дата доступу: 15.04.2025)
3. Rahman, R. U., Heinberg, M., Banerjee, S., & Katsikeas, C. S. . A Good Signal: How Firms Can Utilize Country of Origin as a Strategic Analytical Tool. *Journal*

- of International Marketing, 32(3), 43-64. 2024.
URL: <https://doi.org/10.1177/1069031X241254038> (Дата доступа: 15.04.2025)
4. Curth, M., Monticelli, J.M. and Crespo, C.F., Exploring ethnocentrism and country-of-origin effects on brand equity dimensions: insights from Brazilian and Portuguese wine market, International Journal of Wine Business Research, 2025. URL: <https://doi.org/10.1108/IJWBR-08-2024-0047> (Дата доступа: 15.04.2025)

Бобер Л.П.,
*старший викладач кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІД ВПЛИВОМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНОМУ ТА ОПЕРАЦІЙНОМУ РІВНІ

В епоху стрімкої диджиталізації економічних процесів трансформація систем прийняття управлінських рішень постає не просто технологічним викликом, але й визначає фундаментальні зміни у парадигмі менеджменту. Сучасні організації функціонують в умовах експоненційного зростання обсягів даних, які використовуються в операційній діяльності, прискорення бізнес-циклів та підвищення складності управлінських задач, що вимагає радикального переосмислення традиційних підходів до аналізу інформації та формування рішень.

За даними *Statista*, станом на 2023 рік майже 92 відсотки цифрових лідерів у всьому світі заявили, що їх компанії впровадили хмарні технології в малому чи великому масштабі, а великі дані (big data) та аналітика були другою за популярністю технологією, про яку повідомили близько 61 % респондентів [1].

Проблематика дослідження. Аналіз теоретико-методологічного базису сучасних досліджень у сфері прийняття управлінських рішень демонструє еволюцію підходів від традиційних моделей, заснованих на обмеженому наборі даних та експертних оцінках, до комплексних автоматизованих систем, що інтегрують великі дані, штучний інтелект та передові аналітичні інструменти. Теоретичний дискурс щодо впливу диджиталізації на процеси прийняття рішення розвивається у працях дослідників менеджменту, бізнес-аналітики та інформаційних технологій, зокрема в роботах, присвячених питанням імплементації технологій великих даних, інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси [2] та трансформації організаційних структур під впливом цифровізації [5]. Таким чином, проблематика трансформації процесів прийняття рішень актуалізується в умовах цифрової революції, що призводить до фундаментальних змін у способах збору, обробки та аналізу інформації, їх перетворення на автоматизовані процеси підтримки системи стратегічного та оперативного управління.

На основі аналізу впливу диджиталізації на процеси прийняття управлінських рішень можна ідентифікувати декілька основних напрямків їх трансформації в менеджменті:

- перехід від лінійних до циклічних моделей прийняття рішень, що передбачають постійний моніторинг процесів, аналіз результатів та коригування стратегій в режимі реального часу, інкрементальний підхід до оперативної діяльності на основі предиктивної аналітики;

- імплементація технологій аналізу великих даних для виявлення прихованих закономірностей та підвищення якості прогнозування;
- інтеграція моделей штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації рутинних аспектів прийняття рішень та оптимізації складних аналітичних процесів;
- розвиток систем колаборативного (спільного) прийняття рішень, що об'єднують експертизу фахівців з різних підрозділів організації з використанням різноманітних цифрових платформ і хмарних сервісів [3];
- імплементація технологій віртуальної та доповненої реальності для візуалізації даних та моделювання сценаріїв розвитку бізнес-ситуацій.

Трансформація процесів прийняття рішень на стратегічному рівні характеризується переходом від традиційних моделей стратегічного планування до концепції стратегічної гнучкості, яка проявляється у впровадженні систем бізнес-аналізу, що інтегрують різноманітні джерела даних та забезпечують комплексний аналіз ринкових трендів, конкурентного середовища та внутрішніх факторів розвитку організації [4].

На тактичному рівні трансформація процесів прийняття рішень передбачає імплементацію систем управління ефективністю, що забезпечують моніторинг ключових показників діяльності в режимі реального часу та дозволяють оперативно ідентифікувати відхилення від запланованих результатів [5], а використання предиктивної аналітики на цьому рівні надає змогу робити прогнози щодо розвитку ситуації.

Операційний рівень прийняття рішень зазнає найбільш радикальних змін під впливом диджиталізації, що проявляється у впровадженні систем автоматизації рутинних рішень на основі чітко визначених алгоритмів та правил. Використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання в управлінській практиці дозволяють аналізувати великі обсяги транзакційних даних та приймати рішення щодо оптимізації операційних процесів.

Комплексна модель інтеграції цифрових технологій в управлінську практику поєднує всі рівні прийняття управлінських рішень та зміцнює взаємодію між підрозділами у відповідь на їх імплементацію в процеси і діяльність організації (рис.1):

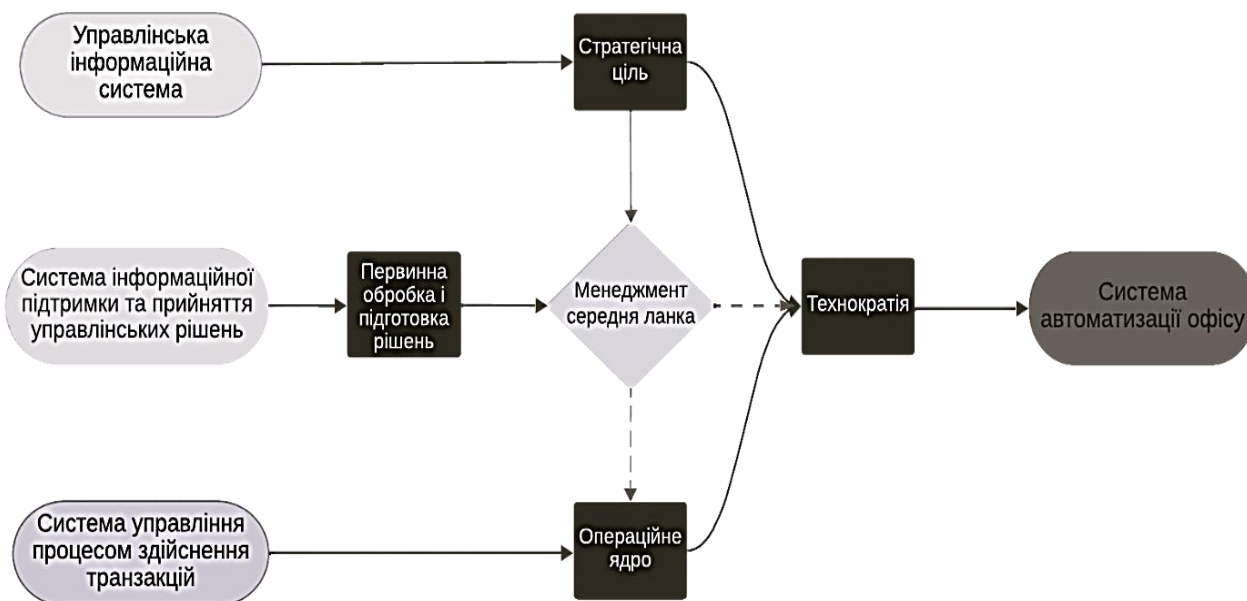


Рис.1. Комплексна модель інтеграції цифрових технологій в процес прийняття управлінських рішень.

Джерело: розроблено автором.

Ефективність трансформації процесів прийняття рішень під впливом диджиталізації можна оцінювати за допомогою резонансних показників, які включатимуть чотири групи критеріїв:

- показники швидкості процесу (час від ідентифікації потреби у прийнятті рішення до його імплементації);
- показники якості прийнятих рішень (частота помилок, рівень досягнення цілей та результатів);
- показники ефективності (співвідношення витрат на процес прийняття рішення до створеної ним цінності);
- показники адаптивності (здатність всіх процесів в організації адаптуватись до змін зовнішнього та внутрішнього середовища) [4].

Висновки. Ефективне впровадження цифрових технологій у процеси прийняття управлінських рішень дозволяє підвищити їх швидкість, якість та адаптивність, що є критичним фактором конкурентоспроможності в умовах динамічного бізнес-середовища. Перспективним напрямком подальших досліджень є розробка інтегрованих моделей оцінки ефективності цифрової трансформації процесів прийняття рішень, дослідження механізмів забезпечення балансу між автоматизацією рутинних процедур та інноваціями у сфері стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ahmed Sherif. Implementation of emerging technologies in companies worldwide 2023. Statista, 2023. URL: <https://www.statista.com/aboutus/our-research-commitment/2657/ahmed-sherif> (дата звернення 05.05.2025).

2. Deloitte. Analytics and AI-driven enterprises thrive in the Age of With. The Analytics Advantage. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/deloitte-analytics/articles/the-analytics-advantage.html> (дата звернення 05.05.2025).
3. McKinsey & Company. Decision making in uncertain times. McKinsey Quarterly. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/decision-making-in-uncertain-times> (дата звернення 05.05.2025).
4. Воронкова В.Г., Кошелевський В.О., Лисиця С.О. «Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації». *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2024. Вип. 5 (14) (Вересень). С. 33-41. <https://doi.org/10.32782/dees.14-5>
5. Лазоренко Т.В., Шолом І.Л. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. С. 50-51.

*Бочарова Н.А.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет;
Дмитрієва В.С.,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет;
Богдан В.Р.,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, цифрової трансформації та глобалізації бізнесу зростає значення нематеріальних активів, серед яких провідну роль відіграє корпоративна культура. Вона формує ціннісні орієнтири, поведінкові моделі працівників, рівень залученості персоналу, а також впливає на інноваційну спроможність і стійкість підприємства до зовнішніх викликів. Ефективне управління корпоративною культурою стає вагомим чинником зміцнення конкурентних переваг, забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його репутаційного капіталу. Тому дослідження сучасних підходів до формування та розвитку корпоративної культури набуває особливої актуальності як для науковців, так і для практиків менеджменту.

Питання дослідження проблематики корпоративної культури присвячують багато уваги. У роботі Яковенко М. В. [1] розглянуто комплекс інструментів удосконалення організаційної культури підприємства з урахуванням внутрішніх комунікацій, мотиваційного середовища та лідерського стилю управління. Особливу увагу авторка приділяє практичним заходам щодо підвищення ефективності взаємодії працівників. Дзюрах Ю. та Іванович Ю. [2] досліджують вплив організаційної культури на здатність підприємства до інноваційної діяльності, наголошуючи на важливості відкритості до змін, толерантності до помилок і підтримки ініціативності як невід'ємних характеристик сучасної інноваційної культури. Карпенко А. В. та Коляда Ю. Г. [3] акцентують увагу на специфіці корпоративної культури у промисловому секторі, визначаючи ключові чинники, що формують її — від стилю управління до комунікаційної політики. Вони підкреслюють, що культура має бути динамічною та адаптованою до стратегічних змін у зовнішньому середовищі. У роботі Тюхтенко Н., Макаренка С. та Олексенка Я. [4] корпоративна культура розглядається як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Автори обґрунтовують

важливість поєднання культурних цінностей із цілями організації, підкреслюючи роль лідерства у цьому процесі.

Основними проблемами дослідження корпоративної культури підприємства є відсутність уніфікованого підходу до її формування, недостатнє врахування ціннісних орієнтацій персоналу, слабкий зв'язок між корпоративною культурою та стратегією розвитку підприємства, а також обмежене використання сучасних інструментів для діагностики й трансформації внутрішнього середовища організації. У багатьох випадках корпоративна культура носить декларативний характер і не підкріплюється реальними діями менеджменту, що знижує рівень довіри та мотивації працівників. Крім того, на практиці нерідко ігнорується роль лідерства, емоційного інтелекту керівників та внутрішніх комунікацій у формуванні ефективної культури.

Актуальним напрямком дослідження є вивчення впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства, особливо в умовах змінного зовнішнього середовища, цифровізації та посилення соціальних очікувань. Значну увагу варто приділяти питанням адаптації культури до мультикультурного середовища, застосування ESG-принципів (екологічність, соціальна відповідальність, управління) та розвитку культури сталого лідерства. Також перспективним є дослідження взаємозв'язку між корпоративною культурою та брендом роботодавця, що безпосередньо впливає на залучення та утримання талантів. У контексті українських реалій важливим стає аналіз посткризової трансформації культурних цінностей, зростання ролі довіри, соціальної солідарності та відповідального управління персоналом.

У сучасних умовах розвитку українських підприємств особливої уваги набуває питання гармонізації корпоративної культури з європейськими управлінськими стандартами, що передбачають прозорість, інклюзивність, розвиток внутрішніх комунікацій і підзвітність керівництва. Вітчизняні компанії дедалі частіше стикаються з викликами впровадження культурних змін в умовах високого рівня стресу, соціальних трансформацій та необхідності адаптації до міжнародного партнерства. У цьому контексті важливим напрямком дослідження є вивчення досвіду європейських і світових компаній у сфері побудови сильної корпоративної культури, здатної забезпечити сталість розвитку та адаптивність до змін.

Також суттєвим є питання оцінювання ефективності корпоративної культури. Пошук дієвих методик, які дозволяють вимірювати рівень культурної згуртованості, лояльності персоналу, відповідність між декларованими цінностями та реальними практиками, стає пріоритетом для керівників та HR-фахівців. Сучасні цифрові рішення, аналітика поведінки працівників, внутрішні опитування й платформи зворотного зв'язку створюють нові можливості для моніторингу корпоративного клімату, але потребують глибокого розуміння методологічних основ.

З огляду на це, подальші дослідження у сфері розвитку корпоративної культури мають бути зосереджені на формуванні цілісних моделей культурного

управління, які поєднуюватимуть стратегічні цілі підприємства з потребами персоналу, підтримуватимуть інноваційність, відкритість до змін і соціальну відповідальність. Такі підходи сприятимуть формуванню організацій, які не лише досягають економічної ефективності, але й здатні відігравати конструктивну роль у суспільстві.

Таким чином, корпоративна культура виступає важливим стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, ефективність управлінських рішень та згуртованість колективу. Успішне формування та розвиток корпоративної культури передбачає не лише наявність формалізованих цінностей, а й їхнє практичне втілення у щоденній діяльності підприємства, стиль керівництва, систему мотивації та внутрішні комунікації. Сучасні підходи до управління культурою повинні враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища, технологічні виклики та соціальні очікування. Орієнтація на інноваційність, відповідальність, прозорість і партнерські відносини створює передумови для сталого розвитку організації. У цьому контексті важливим є впровадження системного підходу до діагностики корпоративної культури, адаптація міжнародного досвіду та посилення ролі керівництва як носія цінностей. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку практичних моделей культурної трансформації та механізмів її інтеграції в загальну стратегію підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Iakovenko M. Improvement of the company's organization culture : bachelor thesis : 073, Management / Iakovenko Maryna ; acad. supervisor Shatilova O. ; Kyiv Nat. Econ. Univ. named after Vadym Hetman, Fac. of Economics and Management, Dep. of Management. Kyiv, 2023. 131 p.
2. Дзюрах Ю., Іванович Ю. Роль організаційної культури у стимулюванні інноваційної діяльності організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2024. №1 (105). С. 69-81. DOI: 10.31713/ve120247
3. Карпенко А.В., Коляда Ю.Г. Дослідження розвитку корпоративної культури сучасного промислового підприємства. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 2. С. 26-33. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2017_2_5
4. Тюхтенко Н., Макаренко С., Олексенко Я. Формування корпоративної культури як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства. *University Economic Bulletin*. 2020. № 44. С. 98–106. DOI: 10.31470/2306-546X-2020-44-98-106

ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ НА ЕТАПІ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі реалізація будь-якого проекту супроводжується високим ступенем невизначеності та ризику. Ще на етапі планування і обґрунтування проекту важливо не лише оцінити його потенційні вигоди, але й виявити можливі загрози. Якісне оцінювання ризиків дозволяє зменшити ймовірність фінансових втрат, репутаційних збитків та зниження ефективності управлінських рішень. У цьому контексті ризик-менеджмент стає невіддільною складовою професійного менеджменту в сучасних організаціях.

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до оцінювання ризиків під час обґрунтування бізнес-проектів, виявлення основних викликів та окреслення перспектив подальшого розвитку ризик-менеджменту у системі професійного управління.

Оцінювання ризиків на етапі обґрунтування бізнес-проекту – це процес виявлення, аналізу та вимірювання потенційних загроз, які можуть вплинути на досягнення цілей проекту. Цей процес включає:

- ідентифікацію джерел ризику;
- оцінку ймовірності виникнення кожного з ризиків;
- оцінку масштабу їх впливу на проект;
- розробку заходів реагування або запобігання [1].

Комплексний підхід до аналізу ризиків дає змогу менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності реалізації проекту, його модифікації або відмови від нього.

У практиці сучасного менеджменту використовуються різноманітні методи аналізу ризиків, які відрізняються глибиною, точністю та складністю:

1. Експертні методи засновані на думках фахівців і професійній інтуїції. Вони широко застосовуються на початкових етапах, коли кількісні дані ще обмежені. Дозволяють швидко сформувати базову картину ризиків, але мають суб'єктивний характер.

2. SWOT-аналіз з ризик-фокусом дозволяє виявити внутрішні слабкі сторони та зовнішні загрози, важливі для коригування концепції проекту, які можуть негативно вплинути на його успіх.

3. Аналіз сценаріїв та чутливості. Створюються альтернативні сценарії розвитку подій для оцінки, як зміни ключових факторів впливають на результати проекту.

4. Монте-Карло моделювання дає змогу кількісно оцінити ризики, використовуючи ймовірнісні розподіли змінних і моделюючи тисячі варіантів реалізації проекту, базуючись на випадковому варіюванні ключових змінних.

5. Реальні опції. Цей підхід розглядає бізнес-проект як сукупність стратегічних можливостей, які можна адаптувати в залежності від змін середовища.

6. Інтегровані інформаційні системи управління проектами забезпечують комплексне збирання та аналіз даних у режимі реального часу для моніторингу ризиків, що забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту в загальний цикл управління проектом [2].

Хоча інструментів оцінювання ризиків існує чимало, їх ефективне використання стикається з низкою труднощів:

1. Висока динаміка зовнішнього середовища. Часті зміни у ринкових, політичних чи технологічних умовах знижують точність довгострокових прогнозів.

2. Обмеженість доступу до достовірної інформації. На етапі обґрунтування проекту часто бракує достовірної інформації для побудови точних моделей.

3. Суб'єктивізм експертних оцінок. Людський фактор може спотворювати результати, особливо у випадках, коли ризики переоцінюються або ігноруються.

4. Високий рівень взаємозалежності ризиків. Ризики в умовах глобалізації мають системний характер і можуть мати мультиплікаційний ефект.

5. Недостатній рівень проектної культури в організаціях. У багатьох компаніях досі бракує структурованого підходу до ризик-менеджменту, що ускладнює його інтеграцію в процес обґрунтування проектів.

Для підвищення якості оцінювання ризиків у бізнес-проектах необхідно впровадження цифрових платформ з елементами штучного інтелекту для автоматизованого виявлення ризиків, розвиток аналітичних компетенцій менеджерів, розробка сценаріїв реагування на непередбачувані події, інтеграція оцінки ризиків у систему стратегічного планування та корпоративного управління.

Оцінювання ризиків на етапі обґрунтування бізнес-проектів є критичним чинником успішного проектного менеджменту. У сучасних організаціях, які функціонують у середовищі високої турбулентності, формування ефективної системи управління ризиками стає основою стійкості та адаптивності. Тільки завдяки поєднанню сучасних методик, цифрових інструментів та професійної управлінської компетентності можливо приймати рішення, що зменшують імовірність провалу бізнес-проектів та сприяють їх успішному впровадженню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проценко О. В. Управління ризиками інвестиційних проектів. К.: КНЕУ, 2020.
2. Ковальчук Г. В. Проектний менеджмент: сучасні підходи. Львів: ЛНУ, 2019.

Бутенко Д.С.,

к.е.н, доцент

ННІ «Економіки і права» ХНЕУ імені С. Кузнеця;

Бодянський К.О.,

здобувач ОП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ННІ «Економіки і права» ХНЕУ імені С. Кузнеця

АДАПТАЦІЯ АСОРТИМЕНТУ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ДО ПОТРЕБ СПОЖИВАЧІВ

Управління асортиментом продукції є одним з ключових аспектів ефективного ведення бізнесу. Проте, варто відзначити, що багато підприємців сьогодні нехтують важливістю управління асортиментом продукції, що призводить до втрати конкурентних переваг.

Особливого значення процес управління асортиментом відіграє для магазинів роздрібною торгівлі, зокрема, важливою проблемою є адаптація асортименту продукції до потреб споживачів сприяє. Адже це безпосередньо впливає на лояльність споживачів та конкурентоспроможність бізнес-структури. Окрім цього адаптація асортименту до потреб споживачів знижує навантаження на складський та фінансовий відділ за рахунок оптимізації відповідних бізнес-процесів та товарообіг.

Аналіз наукової літератури [1] надав можливість встановити, що адаптацію асортименту розглядають як процес управління асортиментною політикою підприємства, спрямований на задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності компанії [1].

Метою асортиментної політики є формування оптимального асортименту товарів, який би відповідав потребам споживачів, забезпечував конкурентоспроможність підприємства та сприяв зростанню його прибутковості [2].

Встановлення вимог до раціональності асортименту починається з виявлення запитів споживачів до товарів певної асортиментної приналежності. Це відбувається за допомогою методів маркетингових досліджень таких, як: соціологічний – опитування, реєстраційний – спостереження, а для сезонних і модних товарів – метод історичних аналогій, в основі якого лежить припущення, що події, що мали місце раніше, можуть повторюватися з певною часткою ймовірності [3]. Тобто об'єктом застосування оптимізації та адаптації є саме асортимент продукції підприємства.

Окремо доцільно розглянути методи оцінки асортиментної політики, адже вони надають можливість правильно оцінити стан різноманітних напрямів ведення бізнесу (управління запасами, формування систем лояльності, логістика тощо) враховуючи не лише бізнес-процеси, а і зовнішні чинники.

На рис. 1 наведено основні методи аналізу асортиментної політики підприємства.

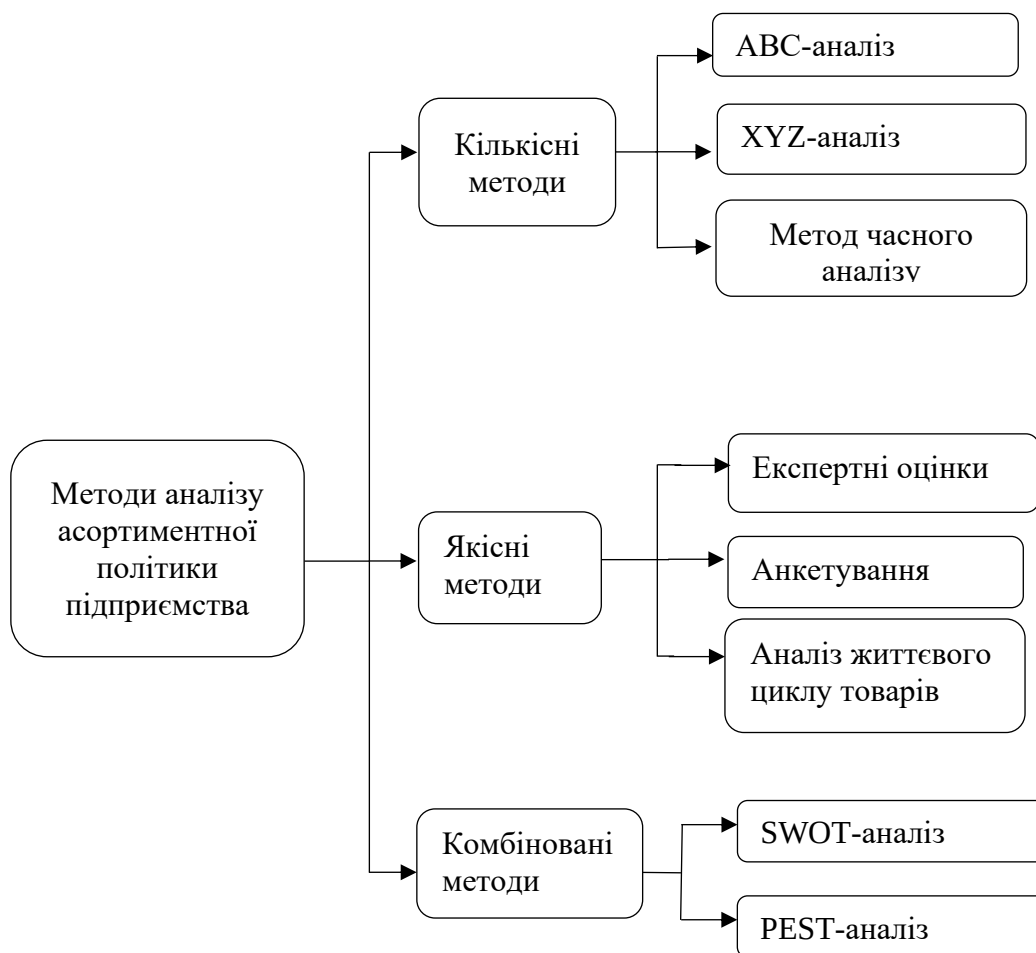


Рис. 1. Методи аналізу асортиментної політики підприємства (складено за даними [4; 5; 6])

Існує три види методів: кількісні, якісні та комбіновані. Кількісні методи полягають у аналізі фінансових показників підприємства та впровадженні необхідних заходів задля покращення роботи системи асортименту до потреб споживачів. ABC-аналіз показує градацію товарів від найбільш прибуткових до найменш. XYZ-аналіз в свою чергу вказує на рівень попиту товару до покупців і також градує товари за спаданням від продуктів зі стабільним рівнем попиту, до продуктів зі змінним рівнем. В свою чергу метод часного аналізу знаходить та пояснює причини у зміні показників продажу та зберігання товарів. Разом кількісні методи, у фінансовому вигляді, показують можливі недоліки та слабкі місця асортименту магазинів у роздрібній торгівлі, що в свою чергу робить асортимент магазинів більш адаптованим до потреб споживачів. Якісні методи аналізу базуються на думках різноманітних кластерів людей, пов'язаних з діяльністю магазину. Експертні оцінки встановлюють, порівнюють та оцінюють наявний асортимент магазину та роблять особисті висновки щодо цього. Метод анкетування уособлює у собі опитування цільової аудиторії магазину та вирішує такі питання як комунікація з клієнтом, налагодження персональних особистих стосунків, а також встановлення недоліків та переваг асортименту магазину. У поєднанні з методом життєвого циклу, який встановлює рівень торгівельної придатності

товару та його співвідношення до думки клієнтів, разом якісні методи напряду виконують конкретний аналіз асортименту продукції від інформації людей які пов'язані з роботою підприємства. Комбіновані методи знаходяться на рівні, де встановлюється положення суб'єкту підприємництва у середовищі. PEST-аналіз встановлює зовнішні фактори які впливають на роботу підприємства. Обраними факторами аналізу є соціальний, економічний, політичний та технологічний. SWOT-аналіз виконує роботу з аналізу внутрішнього середовища компанії та факторів що на неї впливають. Обраними факторами аналізу є можливості, загрози а також сильні та слабкі сторони. Хоча комбіновані методи відносяться більш до загального аналізу підприємства в цілому, але також виконують роботу з встановлення можливостей, потенційних трендів та змін у середовищі, що можуть вплинути на наявний асортимент магазинів у роздрібній торгівлі. Тобто чинники, які аналізуються у комбінованих методах аналізу, напряду впливають на зміну у потребах споживачів, а отже і на асортимент продукції.

У дослідженні асортименту магазинів роздрібної торгівлі, в сучасних реаліях варто використовувати сучасні методи аналізу підприємницької діяльності. Для збільшення ефективності підприємницького потенціалу продукції а також шляхів збереження, інвентаризації та продажів варто також залучати і сучасні технології, такі як онлайн платформи з управління товарами, CRM-системи а також сучасний інтелект. Технологічні нововведення дозволять компанії набагато ефективніше аналізувати свою діяльність а також власний асортимент продукції. Збережені показники та тенденції щодо попиту, відгуків та прибутку надасть компанії можливість більше та точніше зосередитись на адаптації до потреб споживачів щодо асортименту компанії. Насамперед збільшення ефективності асортиментного пулу цікавить саме магазини, що ведуть роздрібну торгівлю та і будь яку торгівлю загалом. Існує велика кількість різноманітних способів ведення статистики та обліку товарів, але найуніверсальнішим є використання CRM-системи.

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) — це стратегія, що використовується компаніями для управління взаємодією з наявними та потенційними клієнтами, яка базується на аналізі даних про історію відносин з клієнтами з метою покращення бізнес-відносин [7].

Завдяки сучасному підходу в управлінні асортиментом, компанії здатні значно покращити роботу всього відділу управління товарними запасами та реалізації. Впровадження CRM-системи у роботу підприємства зекономить час, витрати та сили з управління асортиментним рядом а також дозволить вивільнити робочі години у працівників, які можна витратити на другорядні завдання. Штучний інтелект в свою чергу також збільшує ефективність та значною мірою зменшує вірогідність помилки, а також пришвидшує роботу з навчання працівника та може корегувати помилки прямо у процесі виконання роботи працівником безпосередньо. Вигода від такої досить очевидна та велика для обох сторін торгівельної діяльності, тому і необхідна у впровадженні та аналізі.

Отже адаптація асортиментної політики підприємства до потреб споживачів це важливий та трудомісткий процес, який потребує великої концентрації, знань та коректної інформації від здійсненого аналізу. Але в свою чергу виконання роботи з покращення асортименту магазинів з роздрібною торгівлі для потреб споживачів надає велику користь як клієнтам, які отримують гарний продукт у вигляді зручного та приємного у співпраці магазину, так і для магазину, який зможе максимізувати ефективність свого асортиментного ряду а також збільшити свої економічно показники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савченко К. А. Оптимізація товарного асортименту ергономічної продукції / К. А. Савченко, В. В. Стадніченко // Економічний вісник НТУУ "КПІ". – 2021. – № 18. – С. 45-52. – Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/108731/103678/230631>
2. Касич А. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі / А. О. Касич, К. О. Марченко // Ефективна економіка. – 2018. – №6. – Режим доступу: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9837>
3. Рева О. В. Управління товарним асортиментом як джерело конкурентоздатності підприємства / О. В. Рева // Економіка та управління підприємствами. – 2014. – №2. – С. 45–49.
4. Мокляк М. В. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства / М. В. Мокляк, М. С. Сафонов, Є. М. Максименко // Інфраструктура ринку. – 2019. – № 27. – Режим доступу: <https://reposit.nupr.edu.ua/handle/PoltNTU/6410>
5. Козак Л. В. Методологічні засади формування асортиментної політики підприємства / Л. В. Козак // Економічний вісник університету. – 2020. – № 45. – С. 49–54. – Режим доступу: <http://evu.uzhnu.edu.ua/article/view/220978>
6. Костирко Л. О. Сучасні аспекти формування асортиментної політики торговельного підприємства / Л. О. Костирко // Економіка та держава. – 2021. – № 1. – С. 72–75. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/17.pdf
7. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. – 3rd ed. – Springer, 2018. – 412 p. – Режим доступу: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-78205-9>

*Главацька К.О.,
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського
Намазова Ю.І.,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування, асистент
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського*

УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС, ЯК ОСНОВА ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Основою ефективного функціонування будь-якої організації є управлінський процес, адже саме завдяки ньому здійснюється досягнення цілей шляхом планування, організації, мотивації та контролю. Ключовим елементом процесу управління є етап прийняття управлінських рішень, що охоплює всі етапи управління, починаючи від постановки завдань та цілей, закінчуючи контролем [1]. У сучасному середовищі, повному конкуренції, здатність оперативно реагувати на зміни та ухвалювати обґрунтовані рішення визначає успішність як менеджера, так і організації загалом.

Вміння приймати правильні, обґрунтовані та своєчасні рішення визначає ефективність будь-якої управлінської діяльності. З точки зору психології, процес прийняття управлінського рішення це — вольовий акт, результатом якого є формування цілі, а також засобів її досягнення [2]. Суть управлінського рішення полягає у виборі одного з кількох можливих варіантів, який найбільше відповідає потребам організації та найбільшою мірою сприяє досягненню цілей організації. Ухвалення успішного рішення дозволяє привести діяльність підрозділів у відповідність до запланованих результатів.

Розвиток складних організаційних структур зумовив появу сучасної теорії менеджменту, яка наголошує на важливості професійного підходу до прийняття управлінських рішень. Сьогодні у процесі прийняття рішень беруть участь не лише працівники, що займають керівні посади, а й фахівці середньої та нижчої ланок, яким делеговано повноваження [1]. Колективна аналітична робота та управлінські рішення, що засновані на аналізі, є запорукою ефективного управління.

Процес прийняття управлінського рішення відбувається поетапно. Перший етап є підготовчим. Під час цього етапу проводиться збір інформації, визначення цілей та завдань, відбувається аналіз ситуації, виявлення проблем, а також здійснюється прогнозування майбутнього розвитку. Другий етап передбачає розробку варіантів вирішення проблеми, їх обґрунтування, моделювання можливих наслідків, також відбувається залучення експертів для

оцінки. Далі відбувається безпосередньо ухвалення рішення відповідальною особою або колегіально. Завершується процес етапом впровадження, протягом якого розробляється план дій, здійснюється моніторинг, коригування та аналіз досягнутих результатів [3].

Слід зазначити, що управлінські процеси в сучасних організаціях реалізуються в складних умовах. Суттєвою складністю є те, що ухвалення рішень відбувається в умовах невизначеності, обмежених ресурсів і постійного тиску часу, а також в умовах інформаційної перенасиченості. Саме тому менеджер повинен володіти високим рівнем професійної підготовки, стратегічно мислити, вміти працювати з ризиками та ефективно комунікувати з командою. Менеджер ХХІ століття має бути не лише адміністратором, а й лідером, стратегом, новатором, психологом та мотиватором [1].

Імплементація управлінських рішень не менш важлива за їхнє ухвалення. Вона передбачає чітку та зрозумілу постановку завдань для виконавців, забезпечення їх ресурсами, організацію зворотного зв'язку для оцінки результативності та внесення коректив [2]. Управлінські дії мають бути узгоджені із особливостями внутрішнього середовища, корпоративної культури та рівня професіоналізму персоналу.

Таким чином, слід зазначити, що процес прийняття та реалізації управлінських рішень — це центральна ланка управлінського процесу, яка забезпечує успішність функціонування організації. Рішення, ухвалені менеджером, не лише забезпечують досягнення поставлених цілей, а й впливають на конкурентоздатність та розвиток організації [4]. Сучасні методи прийняття рішень мають універсальний характер і можуть ефективно застосовуватись в умовах модернізації економіки та зростаючих викликів управлінського середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кармінська-Белоброва, М., Шматько, Н., & Пантелєєв, М. (2020). Прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки), (2), 81-85.
2. Кравчук, І. І., Присяжнюк, О. Ф., & Лавриненко, С. О. (2023). Інноваційні механізми управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. Підприємництво та інновації, (27), 54-57.
3. Коврига, О. С. (2019). Процес прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського: Серія" Державне управління", 4(30 (69)).
4. Лазоренко, Т. О., & Пермінова, С. О. (2021). Основи менеджменту.

Городянська Л. В.,

к.е.н., доцент, чл.-кор. АЕН України,

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4482-1690>;

Олефіренко В. В.,

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

У контексті трансформаційних змін, що відбуваються в економіці, суспільстві та на ринку праці, особливого значення набуває формування ефективних систем управління персоналом, здатних забезпечити адаптивність, стійкість і розвиток організацій. Пошук оптимальних моделей управління, які поєднують ефективність, гуманістичний підхід і стратегічне бачення, стає важливим напрямом наукових досліджень і практичної діяльності. В умовах європейської інтеграції зростає потреба у вивченні та застосуванні досвіду країн Європейського Союзу, де системи управління персоналом базуються на принципах відкритості, інклюзивності, дотримання трудових прав, постійного професійного розвитку та впровадження інновацій. Такий підхід дозволяє забезпечити високу якість трудового потенціалу, ефективну організаційну культуру та відповідність сучасним викликам і потребам суспільства. Вивчення європейських практик управління персоналом відкриває нові можливості для вдосконалення кадрової політики українських підприємств, сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та наближенню до стандартів єдиного європейського простору.

У сучасній науковій [1; 3; 7] і практичній літературі [2; 4; 5; 6] система управління персоналом розглядається як цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне функціонування трудових ресурсів у межах організації. До основних складових цієї системи належать: організація праці, система мотивації та винагороди, професійне навчання і розвиток працівників, оцінка та управління ефективністю, підбір і адаптація персоналу, формування корпоративної культури, а також використання сучасних цифрових технологій. Усі ці компоненти тісно переплетені між собою й формують комплексну структуру управління, яка здатна адаптуватися до динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Зокрема, такі елементи, як гнучкі форми зайнятості, інклюзивність, цифровізація HR-процесів та підвищення рівня професійних компетенцій [1; 3], не є поодинокими заходами, а виступають функціональними підсистемами загальної системи управління персоналом, які відображають сучасні європейські тенденції та цінності.

У таблиці 1 узагальнено ключові напрями європейського досвіду управління персоналом. Кожна з практик демонструє, як конкретні компанії успішно реалізують окремі підсистеми сучасного HR-менеджменту.

Таблиця 1

Ключові компоненти європейських систем управління персоналом:
практики впровадження у провідних компаніях
(складено авторами за даними [2; 4; 5; 6])

Компонента системи управління персоналом	Опис	Приклад компанії (країна)
Гнучкі умови праці	Впровадження дистанційної роботи, гнучкого графіка, можливості працювати з будь-якої локації, що сприяє підвищенню залученості персоналу та зниженню стресу.	Spotify (Швеція) – із 2021 року дозволяє співробітникам працювати з будь-якого місця, що знизило плинність кадрів на 50 %. Airbnb (США, працює на ринку ЄС) – впровадив політику до 90 днів віддаленої роботи з будь-якої країни, що збільшило кількість заявок на вакансії.
Прозорість оплати праці	Забезпечення відкритості щодо рівнів заробітної плати, систем преміювання та умов підвищення для формування довіри та рівності серед працівників.	SAP (Німеччина) – компанія відкрито публікує діапазони зарплат і впровадила систему оцінювання продуктивності, що напяму впливає на оплату праці.
Інклюзивність та різноманіття	Формування середовища, де підтримується гендерна рівність, культурне різноманіття, включеність працівників з різними фізичними можливостями чи походженням.	Unilever (Велика Британія / Нідерланди) – реалізує масштабну програму розвитку жінок у менеджменті, інклюзивне лідерство та рівний доступ до кар'єрних можливостей, що забезпечило гендерний паритет у керівництві на рівні 50 %.
Інвестиції в HR-технології	Використання спеціалізованих цифрових платформ для управління наймом, кадрами, зарплатами, аналітикою, що підвищує ефективність і точність HR-рішень.	Personio (Німеччина) – стартап, який розробляє HR-платформи для малого і середнього бізнесу в Європі, забезпечуючи автоматизацію процесів найму, розрахунків і управління персоналом.
Розвиток лідерства та талантів	Створення програм для виявлення, навчання і просування майбутніх лідерів, а також системна підтримка внутрішнього кар'єрного росту.	Trenkwalder Group (Австрія) – реалізує внутрішні навчальні програми в партнерстві з університетами та впроваджує індивідуальні траєкторії розвитку для молодих спеціалістів і керівників середньої ланки.
Цифрова трансформація HR	Впровадження інструментів штучного інтелекту, аналітики великих даних, автоматизації рутинних HR-завдань для фокусування на стратегії та роботі з людьми.	Communicorp UK (Велика Британія) – застосовує AI для попереднього аналізу резюме та прогнозування успішності кандидатів, що дозволяє HR-команді зосередитися на культурній відповідності та довгостроковій адаптації новачків.

Аналіз даних, наведених у таблиці, свідчить про системний та багатовекторний підхід, характерний для європейських практик управління персоналом та формування ефективної кадрової політики в сучасних умовах. Ключові компанії впроваджують інструменти, які охоплюють не лише традиційні складові HR-менеджменту (такі як підбір персоналу, мотивація чи розвиток компетенцій працівників), але й орієнтуються на створення гнучкого, інклюзивного та високотехнологічного робочого середовища. Важливу роль у цьому відіграють цифрові технології, штучний інтелект, політика гендерної рівності, прозорість оплати праці та підтримка work-life балансу. Такі підходи не є ізольованими ініціативами, а органічно формують елементи цілісної системи управління персоналом, як стратегічного ресурсу підприємств.

Отже, з урахуванням інтеграційних процесів України до європейського простору, вивчення міжнародних практик та можливостей їх адаптації до господарської діяльності вітчизняних підприємств, є вкрай важливими завданням сьогодення. Удосконалення вітчизняного мікро- середовища має відбуватися шляхом підвищення ефективності управлінських рішень, поліпшення умов праці, зниження плинності кадрів та формування довгострокової стратегії зміцнення конкурентоспроможності підприємств на національному та міжнародному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Городянська Л. В. Напрями розвитку емоційного інтелекту та командної взаємодії на підприємствах. *Формування компетентностей обдарованої особистості в системі позашкільної та вищої освіти* : науковий журнал. Київ : НАУ. 2024. № 3. С. 197-205. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/66049>.
2. Work isn't somewhere you go, it's something you do. Spotify. Retrieved from: <https://www.lifeatspotify.com/being-here/work-from-anywhere> (date of access: 03.05.2025).
3. Gorodianska, L. & Kryvopyshyna, O. (2024). Ways to improve the professional competencies of logisticians in crisis minds. *Formation of competencies of gifted individuals in the system of extracurricular and higher education* : Scientific Journal. Kyiv : National Aviation University. № 3. p. 55-64. Retrieved from: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/66048>.
4. Airbnb's design for employees to live and work anywhere. Retrieved from: <https://news.airbnb.com/airbnbs-design-to-live-and-work-anywhere/> (date of access: 03.05.2025).
5. The case for pay transparency. SAP. Retrieved from: <https://www.sap.com/blogs/the-case-for-pay-transparency> (date of access: 03.05.2025).
6. Gender equality and women's empowerment. Unilever. Retrieved from: <https://www.unilever.com/sustainability/equity-diversity-and-inclusion/gender-equality-and-womens-empowerment/> (date of access: 03.05.2025).

7. Городянська Л. В. Моделювання та оцінювання рівня відтворення компетентнісного потенціалу особи. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. Київ : Київський національний університет технологій та дизайну. 2024. № 2 (19). С. 74-92. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.8>.

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

У сучасних умовах технологічних змін та економічної нестабільності особливої актуальності набуває питання ефективного відтворення основних засобів на підприємствах. Традиційний підхід до оновлення основного капіталу вже не забезпечує належного рівня ефективності, що зумовлює потребу у впровадженні удосконалених систем управління, зокрема теротехнологічного підходу, адаптованого до реалій сучасного виробництва.

Удосконалений теротехнологічний підхід передбачає інтегроване управління всім життєвим циклом основних засобів – від проектування до заміни, з акцентом на мінімізацію витрат та максимізацію довгострокової ефективності активів. Основна ідея підходу полягає у включенні користувача на всіх етапах, використанні систем прогновної аналітики, а також врахуванні реальних умов експлуатації при прийнятті технічних рішень.

Особливої уваги заслуговує концепція зворотного зв'язку, коли експлуатаційні дані про надійність і обслуговування техніки збираються, аналізуються та враховуються при проектуванні майбутніх зразків обладнання. Таким чином, теротехнологічний підхід набуває не лише технічного, а й стратегічного значення в системі управління активами підприємства.

Одним із ключових чинників, що впливають на ефективність відтворення, є ухвалення стратегічно обґрунтованих рішень на початкових стадіях життєвого циклу – під час проектування, закупівлі та встановлення обладнання. Саме на цих етапах формуються основні параметри надійності, ремонтпридатності та економічної доцільності експлуатації, які визначають загальний обсяг витрат протягом усього життєвого циклу активів.

На етапі експлуатації важливим є запровадження системи моніторингу стану обладнання, що включає аналіз причин відмов, оцінку ефективності технічного обслуговування та формування бази даних для зворотного зв'язку з постачальниками і виробниками. Це дає можливість впроваджувати коригувальні дії в нових проєктах, що сприяє загальному вдосконаленню технічних рішень.

Значну увагу слід приділяти балансуванню вимог різних функціональних підрозділів підприємства. Часто стратегічні й оперативні цілі (наприклад, мінімізація капітальних витрат чи пришвидшення введення в експлуатацію) можуть суперечити цілям технічного обслуговування та довговічності обладнання. Саме тому ефективне управління має передбачати узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін на основі цілісного бачення життєвого циклу основних засобів.

Іншою важливою умовою є створення системи внутрішньої комунікації між підрозділами: служби технічного обслуговування, відділу закупівель, інженерного складу, керівництва та виробничих підрозділів. Відсутність злагодженості у їхніх діях часто стає причиною неефективного використання активів та надмірних витрат на обслуговування. Тому комунікаційна складова має бути включена до загальної системи управління активами.

Окрему роль у підвищенні ефективності відіграє впровадження інтегрованої системи управління основними засобами, що виходить за межі традиційних функціональних підходів і залучає всі рівні управління – від операційного до стратегічного. Така система повинна забезпечувати централізований збір даних, їх аналітичну обробку та передачу інформації для прийняття рішень на всіх етапах життєвого циклу.

Доцільним є також створення корпоративної бази знань, яка акумулює досвід технічного обслуговування, статистику відмов, типові несправності й ефективні рішення. Така база має стати інструментом навчання персоналу та основою для стандартів технічного обслуговування в межах підприємства чи навіть галузі.

Поряд із технічними аспектами важливу роль відіграє кадрова політика. Підготовка персоналу до роботи з новим обладнанням, системна кваліфікація та розвиток компетентностей у сфері діагностики, експлуатації та прийняття технічних рішень є невід’ємною складовою забезпечення надійності основних засобів. Інвестиції в навчання персоналу – це інвестиції в безпеку, ефективність та стійкість виробничої системи.

*Григор'єва О.В.,
к.е.н., доцент
кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
ННІ фінансів, економіки, управління та права,
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК СТРАТЕГІЯ ДОВІРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Соціальна відповідальність бізнесу за період з 2022 року від концепції, яку сповідували переважно великі компанії та корпорації, часто з іноземними інвестиціями, перетворилася на позицію, без якої важко завоювати, утримувати та зміцнювати довіру з боку суспільства. Умови воєнного стану, перебіг військових дій, наслідки війни сформували вимоги до поведінки як кожного громадянина, так й бізнес структур. Причому, зважаючи на ресурсні можливості, саме від бізнесу очікується відповідальна поведінка у вирішенні нагальних проблем із зворотнім ефектом у вигляді формування довіри з боку громадськості та інших стейкхолдерів.

Крім усталених критеріїв формування соціально відповідальної поведінки бізнесу, які у класичному розумінні містили відповідальні відношення із найманими працівниками, економічну відповідальність за отримання прибутків та супутні завдання й обов'язки, екологічну відповідальність за наслідки діяльності підприємств, в умовах воєнного часу до цього переліку додалися проблеми забезпечення безпеки працівників, збереження економічної стабільності в умовах дефіциту робочої (переважно чоловічої) сили, допомога збройним силам та тим верствам населення, що опинилися в складних життєвих умовах внаслідок війни. Слід відзначити, що соціальна відповідальність бізнесу на початку війни проявилася через відмову від партнерських відносин з підприємствами країни-агресора, релокацію бізнесу у безпечні регіони, збереження виробничої діяльності та підтримки власних працівників та їх сімей [1].

Підтримка та забезпечення безпеки працівників передбачають не лише створення комфортних умов роботи на підприємстві, а й ретельно розробленого механізму захисту працівників під час підвищення небезпеки (повітряна тривога, загрози ракетних обстрілів, бомбардувань та дронівих атак): надійна система оповіщення, наявність та доступність облаштованих бомбосховищ, шляхів евакуації працівників, підтримка психологічного здоров'я тощо. Важливим аспектом при цьому є забезпечення ефективної роботи підприємства з гідним рівнем оплати праці та системою соціального страхування, отриманням прибутку, сплати всіх необхідних податків, зборів, обов'язкових платежів.

Відповідальна участь підприємств в допомозі забезпечення обороноздатності країни має значну кількість варіацій: від прямої участі у підтримці визначених військових підрозділів до реабілітації та відновлення ветеранів, їх адаптації до цивільного життя. Часто така соціально відповідальна поведінка підприємствами реалізується через корпоративне волонтерство, яке за роки війни змінювало свій формат залежно від нагальних проблем, що потребували вирішення [2].

Так, на початку війни соціально відповідальні підприємства брали участь в організації опору та формування територіальної оборони, наданні допомоги постраждалим особам та великій кількості внутрішньо переміщених осіб. При локалізації бойових дій характер та цілі корпоративного волонтерства змінилися у бік спеціалізації відповідно до видів діяльності та ресурсних можливостей бізнесу: матеріальне або технічне забезпечення бойових підрозділів, спонсорування або організація медичної допомоги, психологічна підтримка та адаптація внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, організація та підтримка ветеранів, пошук джерел фінансування тощо.

Змінилася й участь підприємств у забезпеченні розвитку територіальної громади. Практично кожен регіон України стикається з наслідками тероризму: пошкодження об'єктів інфраструктури, причому не тільки критичної, для відновлення якої слід мати спеціальні доступи, а й цивільної, включаючи школи, дитячі садочки, лікарні, житлові будинки. Підприємства беруть участь не тільки у ліквідації наслідків терористичних атак, а й в підтримці постраждалих мешканців, допомозі їх облаштування та психологічній підтримці.

Для формування довіри з боку стейкхолдерів не аби яке значення має інформаційне забезпечення, бо саме поширення інформації про діяльність підприємства здатне створити налагоджені відносини із громадкістю, двосторонню комунікацію та своєчасну реакцію підприємств на запити суспільства. Крім зазначеного, інформаційний аспект у корпоративній соціальній відповідальності полягає у розповсюдженні правдивої інформації про війну на противагу інформаційній війні з боку країни-агресора, а також у доступі до інформаційних ресурсів, що дають можливість кожному отримувати необхідну інформацію.

Отже, досвід українського бізнесу доводить, що соціальна відповідальність бізнесу – це не усталена концепція, яка ґрунтується на дотриманні світових норм і правил, розроблених та затверджених міжнародними організаціями та державою, а живий організм, який показує здатність бізнесу вчасно та ефективно реагувати на нові запити суспільства, формувати нові цінності та орієнтири соціальної відповідальності.

В світлі зазначеного стає очевидним, що зміст соціальної відповідальності бізнесу зміниться після закінчення війни та початку післявоєнної відбудови країни. Важливу роль підприємства будуть відігравати у відновленні регіонів, соціальному партнерстві та розвитку соціального підприємництва в країні, працевлаштуванні ветеранів війни, а також осіб, що

повернутися з вимушеної евакуації. Маємо надію, що знов будуть актуальними питання екологічної відповідальності та відновлення природного навколишнього середовища, що понівечене війною, й роль підприємств у забезпеченні цього буде визначальною.

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу через активну участь підприємств у вирішенні гуманітарних та соціальних проблем формує стратегію довіри з боку суспільства та інших заінтересованих сторін, підвищує вагомість та авторитет бізнесу, створює баланс між економічною ефективністю та соціальними зобов'язаннями, сприяє забезпеченню сталого розвитку країни та довгострокову стійкість бізнесу у кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранецька А. Д. Корпоративна соціальна відповідальність як концепція ретрансляції суспільних цінностей в умовах війни: інформаційно-комунікаційний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. Том 35 (74) № 6 2024. С.350-361
2. Соціально відповідальний бізнес під час війни. URL: <https://finstream.ua/soczialno-vidpovidalnyj-biznes-pid-chas-vijny-2024/> (дата звернення: 28.04.2025)

*Грінько А.П.,
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та
професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;*

*Грінько П.Л.
д.е.н., доцент,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ ОЦІНКИ ЦИФРОВОЇ ІННОВАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Наукові дослідження, що стосуються формування цифрового простору, потребують комплексних засад функціонування інструментів та механізмів, які об'єднують різноманітні методи та технології учасників процесу цифровізації. Це означає, що для ефективного впровадження цифрових технологій в Україні необхідно вивчити та запровадити нові способи інтеграції цих технологій у державні механізми, що, у свою чергу, допоможе забезпечити реалізацію конституційних прав людини.

Зокрема, важливо зазначити, як сучасні цифрові інструменти можуть підтримувати і захищати права громадян, полегшуючи доступ до державних послуг, підвищуючи рівень прозорості та зменшуючи корупційні практики. Це включає в себе використання електронних систем для подачі документів, доступу до інформації та комунікації з державними органами, що є вже поширеними практиками в багатьох країнах.

При цьому роль бізнес-середовища у процесах цифрової модернізації є надзвичайно важливою. Бізнес не лише впроваджує нові технології та інновації, але й стимулює економічний розвиток, створюючи нові робочі місця та покращуючи умови праці. Він реалізує зміни, що стають базою для створення сучасної цифрової України. Саме бізнес вносить вагомий внесок у розвиток стартапів, які можуть запропонувати рішення для покращення державних послуг і спростити взаємодію громадян з урядом.

Враховуючи те, що на сьогодні цифрова компетентність – ключова компетентність в умовах цифрової економіки, яка охоплює такі поняття як інформаційна грамотність та медіаграмотність, комунікація та співпраця, створення цифрового контенту, безпека та захист персональних даних, навчання протягом життя, Концепція розвитку цифрових компетентностей висвітлює проблеми, що не дозволяють забезпечити розвиток цифрових навичок та підкреслює відсутність системного підходу до вирішення питань, пов'язаних з єдиними вимогами до рівня володіння працівниками різних професій цифровими навичками, формування освітніх програм цифровізації,

професійних стандартів цифрової компетентності, системи індикаторів для проведення моніторингу обізнаності у сфері цифрової інфраструктури тощо [1].

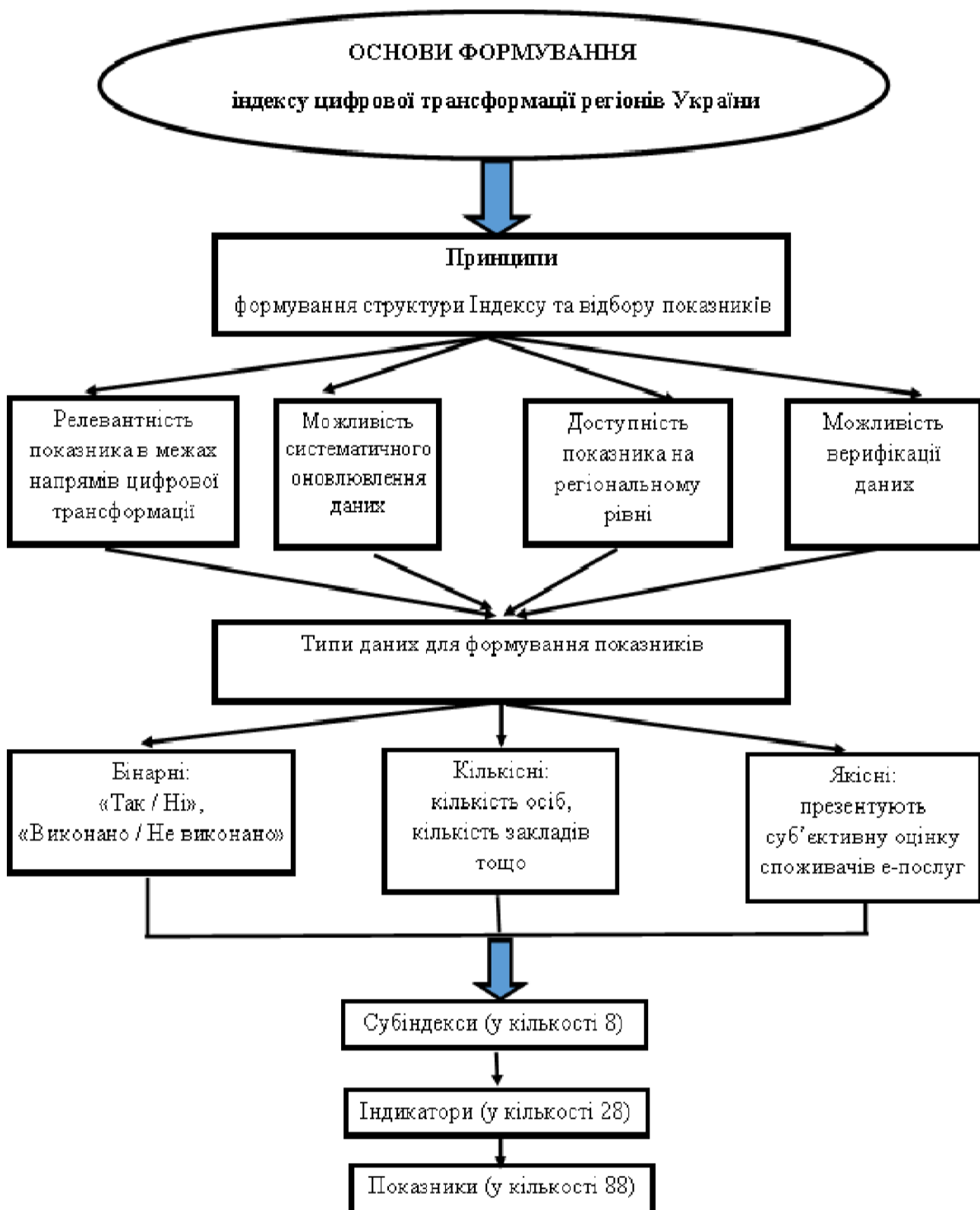


Рис. 1. Модель структури індексу цифрової трансформації регіонів України
Сформовано авторами за джерелом [2,3]

Незважаючи на повномасштабну агресію, вітчизняна цифровізація залишається важливим напрямом роботи Міністерства цифрової трансформації України. До теперішнього часу одним із найбільш повним інструментом для аналізу розвитку регіонів є індекс цифрової трансформації. Він використовується для оцінки рівня цифровізації, впровадження цифрових послуг і ефективності роботи органів регіональної влади у сфері інформатизації. Індекс цифрової трансформації регіонів України, створений командою Міністерства цифрової трансформації України, охоплює 24 регіони країни. Індекс цифрової трансформації регіонів України включає: 8 субіндексів, 28 індикаторів і 88 показників [1]. Модель формування індексу цифрової трансформації регіонів надана на рисунку 1.

Основні субіндекси, індикатори, показники Індексу цифрової трансформації регіонів України надані в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні субіндекси та індикатори Індексу цифрової трансформації регіонів України*

	Назва субіндексу	Значення коефіцієнта	Назва, кількість та значення індикаторів	Кількість показників
1	Інституційна спроможність	0,1	4 1. Стратегія цифрової трансформації області – 0,1 2. Регіональна програма інформатизації на 2023 рік – 0,4 3. Структурний підрозділ із цифрової трансформації – 0,2 4. Допоміжні організації поза штатом ОДА – 0,3	12 3 4 3 2
2	Розвиток інтернету	0,2	2 1. Підключення укріплень до інтернету, організація WiFi-доступу – 0,9 2. Сприяння доступу до інфраструктури – 0,1	4 3 1
3	Розвиток ЦНАП	0,2	6 1. Утворення ЦНАП - 0,35 2. Кількість послуг у ЦНАП - 0,35 3. Якість послуг у ЦНАП - 0,03 4. Автоматизація ЦНАП - 0,05 5. Навчання працівників ЦНАП - 0,02 6. Безбар'єрність та модернізація ЦНАП - 0,2	17 2 10 1 2 1 1
4	Впровадження режиму «без паперів»	0,1	3 1. Е-документообіг 0,6 3 2. Дія.QR/шеринг/валідація за API та Дія-Дія 0,2 11 3. Оцифрування реєстрів в ОДА	22 3 11 8
5	Цифрова освіта	0,05	2 1. Залучення населення до програм розвитку цифрових навичок – 0,6 2. Е-журнали у закладах освіти – 0,4	2 1 1

6	Візитівка області	0,05	3 1. Вебсайт ОДА - 0,5 2. Геоінформаційна система - 0,1 3. Дія.Бізнес - 0,4	4 1 2 1
7	Проникнення базових е-послуг	0,1	3 1. еМалюток - 0,3 2. Інвентаризація нерухомого майна - 0,3 3. Впровадження єдиної інформаційної системи соціальної сфери - 0,4	8 3 2 3
8	Галузева цифрова трансформація	0,2	5 1. Захист інформації - 0,4 2. Політика у сфері кібербезпеки - 0,3 3. Охорона здоров'я - 0,1 4. Цивільний захист - 0,1 5. Е-демократія - 0,1	19 5 4 3 3 4

* Сформовано авторами за джерелом [2, 3]

Таким чином, Індекс цифрової трансформації регіонів України є важливим інструментом, що дозволяє глибоко оцінити спроможність органів влади на місцевому та регіональному рівнях впроваджувати сучасні цифрові рішення. Цей індекс враховує кілька ключових аспектів, зокрема, якість та доступність електронних послуг, рівень використання новітніх технологій у державному управлінні, а також готовність владних структур до змін у рамках оцифрування.

Крім того, індекс аналізує рівень цифрової культури населення, що включає знання та навички громадян у використанні цифрових технологій. Це є критично важливим, оскільки без активної участі населення у цій трансформації складно досягти бажаних результатів. Високий рівень цифрової культури сприяє успішному впровадженню електронних сервісів та активнішому використанню інтернет-ресурсів для отримання інформації та взаємодії з органами влади.

Також, індекс слугує важливим показником прогресу у процесах цифровізації та інформатизації в бізнес-середовищі. Він дозволяє визначити, наскільки підприємства регіону інтегрують цифрові технології у свою діяльність, а також оцінити вплив цієї інтеграції на економічний розвиток.

Отже, подальші дослідження, спрямовані на розвиток цифрової інфраструктури на регіональному рівні, підкреслюють необхідність більш глибокого вивчення впливу цифрових технологій на процеси відкритості та прозорості публічної влади. У цьому контексті важливо відзначити, що використання цифрових платформ та рішень може значно покращити комунікацію між державними органами і громадянами, забезпечити більшу доступність інформації, а також підвищити рівень довіри до державних установ. Таким чином, цифрова трансформація не лише впливає на управлінські процеси, але й формує нову структуру взаємодії суспільства з органами влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 №67-р «Концепція цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки». URL: <https://zakon.rada.gov>
2. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2022. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2022>
3. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2023. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2023>

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасна система охорони здоров'я стикається з численними викликами, зумовленими технологічним прогресом та підвищеними вимогами до якості медичних послуг. Крім цього, заклади охорони здоров'я (ЗОЗ) діють в умовах необхідності цифрових трансформацій, конкуренції на ринку медичних послуг та кадрового дефіциту. У цьому контексті стратегічне управління ЗОЗ потребує впровадження інноваційних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності, оптимізацію ресурсів та забезпечення сталого розвитку.

Стратегічне управління слід визначити як системний процес формування, реалізації та контролю стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей медичного закладу в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегічне управління медичними закладами повинно забезпечити економічні, соціальні та наукові переваги на конкурентному ринку медичних послуг [1].

Слід виділити такі взаємопов'язані етапи стратегічного управління закладами охорони здоров'я:

1 етап – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі вивчається ринок медичних послуг, нормативно-правове поле, стан ресурсної бази, фінансових показників і кадрового потенціалу;

2 етап – формування місії, бачення та стратегічних цілей. На цьому етапі визначаються довгострокові орієнтири розвитку, відповідно до суспільних потреб і цінностей системи охорони здоров'я;

3 етап – розробка стратегії. Етап передбачає обґрунтування варіантів дій, вибір оптимального сценарію розвитку з урахуванням ресурсних обмежень і ризиків;

4 етап – реалізація стратегії. На цьому етапі здійснюється організація управлінських процесів, розподіл обов'язків персоналу, а також мобілізація ресурсів та реалізація стратегічних ініціатив;

5 етап – моніторинг та оцінка ефективності. Цей етап забезпечує системне відстеження результатів, аналіз досягнутих показників та коригування обраної стратегії.

Успішна реалізація визначених дій на кожному етапі базується на використанні індивідуальних підходів до вибору інструментів стратегічного управління, які враховуватимуть можливості медичного закладу та чинники зовнішнього середовища.

Серед інноваційних підходів до стратегічного управління у ЗОЗ слід виділити концепцію Value-Based Healthcare (VBH) – концепцію управління на

основі цінності, яка передбачає фундаментальну трансформацію системи охорони здоров'я, де ключовим показником ефективності стає реальна цінність для пацієнта, а не обсяги наданих послуг. Ця модель, запропонована М. Портером, зміщує акцент із кількісних показників на якісні результати лікування, вимірювані через покращення стану здоров'я пацієнтів та рівень їхньої задоволеності. VBН-концепція ґрунтується на трьох взаємопов'язаних принципах: вимірюванні результатів за стандартизованими показниками, організації медичної допомоги навколо потреб пацієнта та фінансуванні, прив'язаному до досягнутих результатів. Дослідження свідчать, що впровадження концепції VBН дозволяє досягти синергії між підвищенням якості медичної допомоги на 20-30% та оптимізацією витрат (зниження на 15-25%) за рахунок усунення неефективних практик, акценту на профілактику та координацію допомоги [2].

Ще одним підходом до стратегічного управління у закладах охорони здоров'я є концепція Lean Management (бережливе виробництво). Lean-менеджмент в охороні здоров'я спрямоване на усунення втрат і оптимізацію процесів для підвищення якості медичної допомоги. Ця концепція робить акцент на цінності для пацієнта, усуненні надлишкових процедур і раціональному використанні ресурсів. Впровадження Lean-менеджменту у медицині дозволяє скоротити час очікування та зменшити кількість помилок. Крім того, за рахунок стандартизації процесів та постійного їх вдосконалення підвищується продуктивність роботи персоналу. Ключовими інструментами Lean-менеджменту є формування карти потоків створення цінності та використання методу 5S (сортування, систематизація, дотримання порядку, стандартизація, вдосконалення), які допомагають виявляти неефективні ланки у роботі закладів. Діяльність провідних клінік світу свідчить, що Lean-підхід може знизити витрати на 15–30% при одночасному покращенні якості послуг [3].

Ще одним інструментом стратегічного управління у ЗОЗ є використання методу Agile, який демонструє високу ефективність у сфері сучасної трансформації системи охорони здоров'я. Метод Agile базується на ітеративному плануванні та безперервному зворотному зв'язку. Це означає можливість оперативного реагування на зміну потреб пацієнтів, а також інтеграції новітніх технологій. Досвід таких закладів, як Mayo Clinic доводить, що Agile-підхід скорочує час реалізації проєктів на 30-40% порівняно з традиційними методами [4].

Принципами Agile у медичному менеджменті є акцент на взаємодію з кінцевими споживачами (пацієнтами), швидке реагування на зміни та самоорганізація команд. На головних ідеях Agile базується Scrum – інструмент гнучкого управління проєктами, який зосереджений на командній роботі. У медичних закладах інструменти Scrum використовуються для покращання організації клінічної або адміністративної діяльності. Так, у процесах удосконалення електронної медичної документації або впровадження медичних протоколів, Scrum дозволяє ефективно керувати міждисциплінарними

командами (лікарями, адміністративним персоналом, ІТ-фахівцями та ін.), забезпечуючи при цьому узгоджене бачення цілей і шляхів їх досягнення. Перевагами впровадження Scrum у ЗОЗ є:

- забезпечення прозорості процесів, що передбачає доступ усіх членів команди до поточного стану роботи, що знижує ризики дезінформації;
- гнучкість, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін, наприклад, нових протоколів лікування або технологічних інновацій;
- поступовість, що означає поетапну реалізацію змін з постійним тестуванням та аналізом результатів;
- покращання комунікації між медичним та адміністративним персоналом.

Важливим інструментом стратегічного управління в ЗОЗ є впровадження цифрових технологій, серед яких, особливо у сучасних реаліях, слід виділити використання штучного інтелекту у частині встановлення діагнозів, здійснення прогнозів у лікуванні та розробку персоналізованих схем лікування.

Виклики пандемії дали поштовх розвитку телемедицини, як ефективного інструменту стратегічного управління за допомогою проведення дистанційних консультацій та віддаленого моніторингу пацієнтів.

Таким чином, ефективне стратегічне управління у закладах охорони здоров'я стає визначальним чинником у забезпеченні високої якості медичних послуг в умовах технологічних змін. Використання інноваційних інструментів, зокрема, VBN, Lean, Agile та цифрових рішень, дозволяє досягти балансу між ефективністю діяльності та орієнтацією на потреби пацієнта. Це сприяє трансформації закладів охорони здоров'я у гнучкі та результатоорієнтовані системи, здатних до сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лепський В.В. Стратегічне управління сучасними медичними закладами. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2016. № 4. С. 62–68.
2. Ovretveit J. Does improved quality save money? London. 2009. 103 p. URL <https://www.health.org.uk/reports-and-analysis/reports/does-improving-quality-save-money>
3. Radnor Z., Holweg M., Waring J. Lean in healthcare: The unfilled promise? *Social Science & Medicine*. 2012. No. 74(3). Pp. 364-371. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0277953611000979?via%3DIhub>
4. Pool Eric T., Poole Kenneth, Upjohn David P., Hernandez James S. Agile Project Management Proves Effective, Efficient for Mayo Clinic. March, 27. 2019. URL: https://www.physicianleaders.org/articles/agile-project-management-proves-effective-efficient-mayo-clinic?utm_source=chatgpt.com

*Даудова Г.В.,
к. держ. упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

НАПРЯМИ ТА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ХАРКІВСЬКОМУ РЕГІОНІ

Незважаючи на повномасштабну агресію, регіональна цифровізація залишається важливим напрямом роботи Міністерства цифрової трансформації України. У цей складний та напружений час, коли країна бореться за свою незалежність і територіальну цілісність, цифрова трансформація регіонів набуває особливого значення. В умовах війни це стало не лише питанням зручності для громадян, а й питанням їх безпеки та доступу до життєво важливих послуг.

Крім того, цифровізація регіонів сприяє розвитку стільникового зв'язку та розширенню покриття інтернетом, що є особливо важливим для віддалених і сільських територій. В умовах, коли багато людей змушені залишати свої домівки через військові дії, можливість доступу до інформації та зв'язку є критично важливим.

Ефективне функціонування критичної інфраструктури - ще один важливий аспект цифрової трансформації. Системи, які забезпечують життєдіяльність міст і сіл, таких як електро-, водо- та газопостачання, мають стати більш стійкими до зовнішніх загроз завдяки новим технологічним рішенням.

Отже, роль регіонів і громад у процесі цифрової трансформації є визначальною, оскільки саме вони впроваджують технологічні зміни, які формують основу нової цифрової України. Участь на місцевому рівні у впровадженні проєктів з цифровізації дозволяє громадам адаптувати рішення відповідно до своїх потреб і специфіки. Це не лише зміцнює країну зсередини, а й підвищує її конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Сучасні цифрові технології можуть стати важливим інструментом у сприянні активному просуванню у напрямку євроінтеграції, відкриваючи нові можливості для співпраці з країнами Європейського Союзу.

У контексті зазначеного, заслуговує на увагу модель розвитку цифрової трансформації безпосередньо в м. Харкові, що інтегрує дані в процес планування, управління та надання послуг мешканцям територіальної громади. Ця модель включає модернізацію інформаційної системи шляхом застосування інноваційних продуктів у різні сфери діяльності Харківської міської ради. Впровадження цифрових технологій у сфери діяльності територіальної громади міста Харкова ґрунтується на основних принципах цифровізації, зокрема [1, 2]:

забезпеченні рівного доступу до інформаційного середовища послуг та знань;

створенні умов для отримання мешканцями міста якісних адміністративних, соціальних, житлово-комунальних послуг, тощо;
перетворенні системи економічного зростання на новий рівень конкурентоздатності та інвестиційної діяльності;
розвитку інформаційного суспільства відповідно до потреб секторальної інфраструктури;
інтеграції до міжнародного співробітництва з впровадження аналогових інформаційних комунікацій;
використанні українських стандартів в процесі застосування цифрової інфраструктури;
запобіганні кібершахрайства та захисті персональних даних користувачів інформаційної індустрії;
формуванні цифрових компетенцій громадян для спілкування зі структурними підрозділами міської влади.

Інструментом впровадження цифрових технологій у місті Харкові є Програма інформатизації Харківської міської ради на 2013-2025 роки (далі – Програма), що має за мету підвищити якість життя мешканців, здійснити оптимізацію та автоматизацію діяльності структурних органів міської ради, забезпечити прозорість та підзвітність місцевої влади громадянам, запровадити інститут електронної демократії, створити систему електронної взаємодії інформаційних ресурсів та їх інтеграцію до державних електронних сервісів.

Розвиток, модернізацію та супровід Єдиної інформаційної системи територіальної громади забезпечує створене Харківською міською радою комунальне підприємство «Міський інформаційний центр».

У процесі реалізації заходів Програми в Харкові створено електронні сервіси «Єдиний кабінет харків'янина», Портал електронних сервісів міста Харкова, інтернет-платформа «Портал харків'янина», проєкти «Соціальний смартфон», «Є-паркування», Реєстр територіальної громади міста Харкова, Єдиний реєстр багатодітних сімей міста Харкова, Єдиний міський реєстр оздоровлення дітей.

Також удосконалено програмний комплекс «Автоматизована система Диспетчерської служби «1562», комп'ютерну програму «Центр соціальних послуг», модернізовано єдину «Гарячу лінію» міського голови, оптимізовано процес надання інформації про переміщення громадського транспорту, застосовано електронні сервіси та інформаційні системи у сферах освіти та охорони здоров'я, містобудування, екології, тощо.

Продовжується реалізація проєкту «Картка харків'янина», опрацьовуються можливі модифікації Автоматизованої системи електронної взаємодії виконавчих органів Харківської міської ради з жителями міста Харкова, технічне супроводження Єдиної комплексної системи відеоспостереження міста Харкова.

Спільно з громадською спільнотою «Харківський кластер інформаційних технологій» та Департаментом освіти Харківської міської ради проводяться

профорієнтаційні онлайн заходи для абітурієнтів, школярів 9-11 класів та їх батьків.

В умовах воєнних дії пильна увага приділяється питанням, що стосуються розв'язання конкретних соціально-економічних проблем громадян, зокрема:

з метою інформування мешканців міста, які не мають можливості особисто перевірити ступінь ушкодження домівки в результаті обстрілів, запроваджено міський чат-бот «Харків – Твій дім», що передбачає можливість відстежити статус розгляду заяви для отримання компенсації на відновлення пошкоджених об'єктів нерухомого майна при отриманні послуги «єВідновлення»;

організована робота нового функціоналу (міського Call-центру з надання гуманітарної допомоги мешканцям міста) «1535»;

на Геопорталі Харкова (<https://smart.citynet.kharkov.ua>) здійснюється координація наповнення інтерактивної карти інформацією (місце розташування об'єктів на карті, режим їх роботи та характеристики) про Пункти незламності, обігріву, пункти харчування, об'єкти споживчого ринку, лікарні, поліклініки, маршрути руху наземного транспорту, що працюють без світла або в умовах «блекауту» тощо;

надано доступ громадянам та суб'єктам господарювання отримувати послуги безпосередньо у Центрі надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) та його територіальних підрозділах, опрацьовувати електронні звернення, що надходять через комунікаційні канали ЦНАП м. Харкова (соціальну мережу Facebook, месенджер Telegram та електронну пошту), консультувати суб'єктів звернень через Call-центр по голосових каналах зв'язку з багатоланковою системою інформування та обробки дзвінків, здійснювати реєстрацію інформаційних повідомлень про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, прийом повідомлень від власників житла про безоплатне розміщення внутрішньо переміщених осіб, тощо.

Поряд з цим, реалізовано проєкт відкриття шостої Харківської муніципальної школи соціального проєктування та грантрайтингу «Open Grants School-2023» та школи волонтерів «Open Volunteer School-2023». Організовано проведення навчальних програм «Психологічне здоров'я для представників територіальної оборони», «Розвиток лідерських якостей та комунікативних навичок для представників територіальної оборони», «Фінансова грамотність в умовах воєнного та післявоєнного стану».

Якісні показники розвитку цифровізації у місті Харкові дозволяють ефективно використовувати цифрові технології для отримання цифрових послуг у Єдиній інформаційній системі Харківської міської ради, підвищення ефективності управління комунальним майном, прийняття управлінських рішень з питань сталого забезпечення життєдіяльності міста та його соціально-економічного розвитку.

Таким чином, незважаючи на складні умови, регіональна цифровізація продовжує розвиватися, стаючи важливим із стратегічних аспектів для майбутнього України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 №67-р «Концепція цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки». URL: <https://zakon.rada.gov>
2. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 №179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». Електронні текстові дані. URL: <https://zakon.rada.gov>

*Дідур Г.І.,
к. е. н., доцент,
Одеський державний аграрний університет;
Мельничук О.І.,
к. е. н., доцент,
Одеський державний аграрний університет;
Телічко Н.А.,
к. е. н., доцент,
Одеський державний аграрний університет;
Лівінський А.І.,
д. е. н., професор,
Одеський державний аграрний університет*

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД

В умовах сучасних викликів, пов'язаних з російською військовою агресією проти України, змін навколишнього середовища, а також зростаючої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому агропродовольчих ринках, обмеженості площі земельних угідь та популяризації принципів концепції сталого розвитку, для аграрних підприємств, особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності функціонування їхньої операційної системи як такої, що забезпечує виробництво якісної продукції рослинництва, тваринництва, продуктів їх переробки, а також надання різноманітних послуг для задоволення потреб споживачів. Розмір отриманого, в процесі реалізації виробленої продукції та наданих послуг, прибутку залежить від ринкового попиту і витрат, понесених підприємством під час виконання технологічних та інших операцій.

Операційна діяльність сільськогосподарських підприємств має ряд особливостей, зумовлених специфікою галузі, природними умовами та характером виробничих процесів, що впливають на управління витратами [1 (17)]. Для ефективного контролю й оптимізації витрат аграрним підприємствам необхідно враховувати ці особливості у своїх управлінських моделях (рис. 1).

Отже, процес управління витратами в підприємствах аграрного сектору на засадах логістичного підходу має здійснюватися з дотриманням принципу максимального задоволення потреб споживача при мінімальних затратах ресурсів, з врахуванням специфічних рис сільськогосподарського виробництва, що зумовлені біологічною природою виробництва, кліматичними умовами та сезонністю, використанням сучасних методів формування та аналізу витрат.

У результаті дослідження встановлено, що ефективне управління витратами в аграрних підприємствах можливе лише за умови впровадження логістичного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на формування витрат в їх операційній діяльності. Специфіка аграрної галузі, зокрема біологічна природа виробничих процесів, сезонність та висока залежність від

природно-кліматичних умов, вимагає використання адаптивних і гнучких методів управління витратами.



Рис. 1. Модель управління витратами в операційній системі сільськогосподарських підприємств на засадах логістичного підходу

Джерело: Власна розробка авторів на основі [2, 3, 4]

Застосування логістичного підходу, як теорії оптимізації ринкових зв'язків у сфері організації й управління матеріальними та супутніми їм потоками або потоковими процесами, їхнє перетворення та інтеграція, дозволяє підвищити ефективність господарської діяльності аграрних підприємств за рахунок зниження рівня витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мовчанюк А. Економічна сутність виробничих витрат та їх роль у системі управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-5>
2. Логістика: навчальний посібник / авт.: Г. М. Запша, М.П. Сахацький, О. І. Мельничук [та ін.]; за ред. Г. М. Запши, М. П. Сахацького, О. І. Мельничук; Одес. держ. агр. ун-т. Одеса, 2020. 314 с.
3. Макаренко Н.О., Лищенко М.О., Логістичний підхід до раціонального управління й координації поточкових процесів в аграрних підприємствах. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. 2020. № 3. С. 121-131.
4. Вініченко І.І., Городко М.В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №24. С. 11-15.

*Дятлова В.В.,
д.е.н., професор;
Майорчиков О.А.,
студент 4 курсу,*

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

РИНОК ТРУБНОЇ ПРОДУКЦІЇ: ПОТЕНЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ

За всіх часів, а тим більш в умовах воєнних дій, держава повинна бути забезпечена фінансами. Основним джерелом надходжень до державного бюджету є податкові, які зростають зі збільшенням доходів підприємств [1]. Це за сучасних умов можливе за рахунок їх виходу з продукцією, що виробляється, на світові та європейські ринки через обмежені обсяги на даний час українського ринку.

З посиленням інтеграційних тенденцій між Україною та Європейським Союзом питання виходу українських підприємств на європейські ринки набуває надзвичайної актуальності. Особливо це стосується стратегічно важливих галузей промисловості [2], зокрема трубної, яка відіграє ключову роль у функціонуванні інфраструктури, енергетичного комплексу, транспортної системи та машинобудування. Саме тому українські трубні підприємства мають потенціал не лише для підтримки національної економіки, але й для глибшої інтеграції в ланцюги доданої вартості ЄС.

При реалізації можливостей експортування української продукції, зокрема трубної, на ринки країн – членів ЄС або інших країн слід враховувати і виклики – високий рівень технічних вимог у європейських і міжнародних стандартах, екологічні вимоги, сертифікаційні процедури та жорстка конкуренція з боку виробників з країн-членів ЄС і третіх країн.

Об'єднаний ринок Європейського Союзу характеризується високим рівнем конкуренції зі значним рівнем регламентації. Продукція, що постачається на ринок ЄС, повинна відповідати численним стандартам, зокрема EN 10210 (для конструкційних труб), EN 10216 (для безшовних труб під тиском), EN 10217 (для зварних труб), EN 10255. Водночас необхідно дотримуватись ряду технічних регламентів, зокрема Директиви ЄС 2014/68/EU щодо обладнання, яке працює під тиском, який є обов'язковим для труб високого тиску. Крім того, виробники мають пройти процедуру відповідності, яка включає сертифікацію ISO 9001 та іноді ISO 14001 або ISO 45001. Додатковий бар'єр створює Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) – механізм вуглецевого коригування на кордоні, впроваджений Європейською комісією. CBAM передбачає фінансове регулювання імпорту продукції з високими викидами CO₂ з 2026 року [3]. До переліку такої продукції підпадають і сталеві труби. Для українських виробників, де процеси декарбонізації ще на початкових етапах, це може збільшити собівартість

експорту: витрати українських експортерів можуть підвищитися на 10-25% залежно від рівня декарбонізації виробництва.

Структура попиту в ЄС на труби демонструє стабільність у таких секторах, як енергетика (у тому числі газопроводи та воднева інфраструктура), будівництво (зокрема модульне та промислове), транспорт (включаючи залізничне будівництво), а також машинобудування [4]. Зміни попиту в цих галузях призводять до коливань цін та обсягів споживання трубної продукції.

На європейському ринку слід розрізняти дві групи основних імпортерів трубної продукції в ЄС: традиційні (стабільно закуповують трубну продукцію з третіх країн, включаючи Україну, – це Німеччина, Польща, Італія та Франція; активізовані в останні роки в зв'язку з новими економічними реаліями та перебудовою ланцюгів постачання: Німеччина, Польща, Нідерланди, Франція та Іспанія. За даними Eurostat, у 2022–2023 роках обсяги імпорту сталевих труб до ЄС сягали, відповідно, 8,3 і 8,2 мільйонів тонн, причому частка імпорту становила понад 30% обсягу ринку [4]. Це свідчить про достатню відкритість європейського ринку трубної продукції.

Українські підприємства можуть посісти гідне місце на європейському ринку трубної продукції за умови проведення сертифікації, забезпечення стабільної логістики, побудови надійної системи менеджменту якості та встановлення довгострокового партнерства із дистриб'юторами та кінцевими споживачами в ЄС.

Українська трубна галузь є важливою складовою металургійного комплексу країни, яка орієнтована як на внутрішній, так і на зовнішній ринки. Виробництво труб охоплює широкий спектр продукції – від труб великого діаметра для нафтогазової промисловості до дрібних профільних труб для будівництва та машинобудування.

На сьогодні в Україні діє низка підприємств, що спеціалізуються на виробництві труб як з чорних, так і з кольорових металів. Загальна кількість господарюючих суб'єктів за КВЕД 24.20 – 169, з них юридичних осіб – 139. Значна їх частка, майже третина, розташовані в Дніпропетровській області. Основними виробниками у даній галузі вважають: Нижньодніпровський трубопрокатний завод, Новомосковський трубний завод, Нікопольський південнотрубний завод, Дніпровський трубний завод. Вагомими також у цій галузі є ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод», який забезпечує виробництво значної частки трубної продукції, а також ТОВ науково-виробниче підприємство з іноземними інвестиціями «Укртрубоізол» та інші. Для цих підприємств обсяги виробництва труб є значними, однак не основним видом діяльності. Зокрема «Укртрубоізол» спеціалізується на антикорозійній ізоляції сталевих труб і працює на ринку майже 25 років.

Загальна потужність трубних заводів України більше 1 млн. тонн готової продукції на рік, що значно перевищує обсяги внутрішнього споживання. Це визначає орієнтацію галузі на експорт: Україна входить до ТОП-10 виробників труб серед країн світу. З 2014 року з галузі через тимчасову окупацію вибули три великих підприємства – Харцизький трубний завод (виробництво труб для

магістральних нафтогазопроводів), Луганський трубний завод (виготовлення водопровідних та газопровідних труб для комунального господарства), Макіївський трубопрокатний завод (виготовлення чавунних труб).

Однак, не зважаючи на це, протягом 2018-2021 років обсяги експорту трубної продукції до країн ЄС зросли на понад 30%. Збільшення обсягів експорту обумовлені зростанням світових цін на нафту збільшилися обсяги буріння та кількість нових свердловин, що спричинило зростання попиту на магістральні та нафтогазопромислові труби [5].

Українські підприємства забезпечували трубною продукцією 50-80% ємності ринку. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну у 2022 році призвело до скорочення виробництва на 40-60% залежно від регіону. У 2023 році спостерігається поступове відновлення виробничих потужностей, зокрема завдяки підтримці з боку міжнародних фінансових інституцій та релокації частини підприємств у безпечніші області країни.

Наразі інституційну підтримку трубної галузі здійснюють:

1. Офіс з просування експорту України (надає допомогу у виході на нові ринки).
2. Програма EU4Business (надає фінансування для сертифікації).
3. Enterprise Europe Network (платформа для пошуку партнерів у ЄС).

Для повноцінного використання експортного потенціалу трубної галузі України необхідне формування комплексної стратегії, яка включатиме технічну модернізацію виробничих потужностей, екологічну трансформацію згідно з вимогами Європейського зеленого курсу, удосконалення логістичних рішень та активізацію участі у міжнародних виставках, форумах і ділових мережах ЄС. Важливу роль у цьому процесі має відігравати державна політика підтримки експорту та міжнародного партнерства, зокрема через впровадження програм державно-приватного партнерства та залучення інвестицій у розвиток інноваційних рішень.

Отже, успішне інтегрування українських трубних підприємств до ринку ЄС можливе лише за умов синергії зусиль бізнесу, держави та міжнародних організацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, відповідність екологічним стандартам та зміцнення позицій на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дятлова Ю.В., Лизунова О.М., Дятлова В.В. Фінансові інструменти системи управління непрямыми податками: європейський досвід як інтеграційний орієнтир для новітньої моделі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. Вип. 11 (270). С. 5-11.
2. Солідор Н.А., Єрохіна Д.О., Дятлова В.В. Інноваційний розвиток промисловості: управлінські орієнтири для металургійної галузі в повоєнний період. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. Вип. 4 (263). С. 34-41.
3. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism. 2023. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en

4. Eurostat. EU trade in iron and steel products. 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
5. Радченко Г. А., Тесля О. В. Тенденції розвитку ринку труб України. *Modern Economics*. 2021. № 18 (2019). С. 152-157.

Жиляков С.В.,
 здобувач ступеню доктор філософії
 за спеціальністю 051 Економіка, аспірант,
 Полтавський університет економіки і торгівлі;
Костишина Т.А.,
 д.е.н., професор,
 Полтавський університет економіки і торгівлі

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний динамізм економічного середовища, пов'язаний з безпрецедентним рівнем невизначеності, викликаним глобалізацією, цифровими трансформаціями, війнами, пандеміями актуалізує необхідність застосування системного підходу до професійного управління, який дозволяє координувати ресурси, процеси та цілі підприємства. До цифрової революції, пандемії COVID-19 та війни в Україні додаються торгівельні війни, засновані на популізмі очільника країни, яка є одним із основних глобальних гравців.

В цих реаліях забезпечення конкурентоспроможності підприємства можливе за умови адаптивного цілісного, гнучкого і системного управління ресурсами, інноваціями та ризиками, встановлюючи стійкість і довгострокову цінність для зацікавлених суб'єктів [1, с. 14].

Системний підхід в управлінні набуває початку з досліджень Людвіга фон Берталанфі та інших представників загальної теорії систем [2, с. 18]. Згідно з цим підходом, підприємство розглядається як складна динамічна система, що складається із взаємопов'язаних підсистем: виробничої, фінансової, маркетингової, кадрової, інноваційної, логістичної тощо. Основою управлінської діяльності є забезпечення узгодженості між підсистемами та досягнення синергії для реалізації стратегічних цілей підприємства.

Комплексне управління, як приклад системного підходу, передбачає системне мислення у взаємозалежному управлінні такими елементами як: стратегічне планування, операційна діяльність, фінансовий контроль, маркетинг, управління персоналом, ризики, інновації, технології, оподаткування, синергітичність яких узагальнено в табл. 1. Такий підхід забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє формуванню сталого конкурентного стану [1, с. 13-14].

Таблиця 1

Синергітичність управлінських підходів системного менеджменту

Управлінський підхід	Взаємозв'язок та механізм дії
Інноваційний → Фінансовий	Інновації → нові ринки → зростання доходів → вплив на інвестиційну політику

Маркетинговий → Фінансовий	Брендинг і клієнтоорієнтованість → зростання продажів → підвищення маржи
HR → Інноваційний	Навчання і розвиток працівників → здатність до інновацій → реалізація інноваційної стратегії
Ризик – менеджмент → Стратегічне планування	Ідентифікація ризиків → побудова сценаріїв → адаптивність стратегій
Податковий → Фінансова стійкість	Оптимізація оподаткування → зменшення витрат → збільшення фінансового ресурсу для розвитку

Джерело: розроблено авторами

Отже, досліджено, що системне управління дозволяє сформувати керовану, гнучку та ефективну організаційну модель, що реагує на виклики зовнішнього середовища не ізольовано, а через координовану дію всіх елементів управлінської структури. В основі цієї моделі відзначимо професійний та комплексний менеджмент.

Професійність менеджменту визначається рівнем володіння управлінськими інструментами та здатністю керівників реалізувати системну логіку організаційного розвитку, в якій кожен структурний елемент підприємства діє як частина інтегрованої управлінської архітектури.

Професійний менеджмент, реалізований через системний підхід, передбачає:

- стратегічне бачення і місію підприємства, як основу формування єдиної управлінської парадигми;
- декомпозицію цілей на рівень функціональних підрозділів відповідно до загальної стратегії;
- побудову узгоджених бізнес-процесів, що охоплюють ключові напрямки діяльності;
- використання КРІ як механізмів контролю виконання цілей і зворотного зв'язку;
- ухвалення рішень на основі даних (data-driven management), що є важливим в динамічному середовищі.

Разом з тим, управлінська філософія комплексного менеджменту характеризується гнучкістю до умов невизначеності через:

- адаптивність підприємства оперативно змінювати напрям дій у відповідь на зовнішні зміни;
- динамізм, як постійне оновлення організаційної структури, процесів та технологічної платформи;
- скоординованість між підрозділами, що забезпечується єдиними стандартами управління і комунікацій;
- кросфункціональність як подолання бар'єрів між департаментами шляхом впровадження проектного управління та мультидисциплінарних команд.

Прикладами системного підходу до професійного бізнес-менеджменту в контексті забезпечення конкурентоспроможності є «Нова пошта», яка через

цифрову трансформацію побудувала ефективну систему логістики, маркетингу, HR, фінансів та сервісу, підвищивши загальну кількість відділень за межами країни. «Rozetka» за результатами інтеграції процесного управління, маркетингу, технологій і фінансів у єдину клієнтоорієнтовану платформу у 2023 році повністю вийшла на польський ринок [3, с. 287-288, 300].

Таким чином, професійний менеджмент у системному форматі є операційним втіленням комплексного підходу, що дозволяє підприємству зберігати стійкість у нестабільних умовах. Його переваги полягають у забезпеченні цілісності, узгодженості та гнучкості управління. Він забезпечує злагодженість між функціональними підсистемами, здатну оперативно реагувати на виклики глобального середовища для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жиляков С.В. Філософія конкурентоспроможності: управління діяльністю підприємства в сучасних умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. № 1(46). С. 12 – 18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.46-2>
2. Ситник Г.П., Комаха Л.Г., Рудик А.О. Основи теорії систем та системного аналізу : навч. посіб. / за заг. ред. Г.П. Ситника. ТОВ «Академпрес». – Київ, 2024. – 160 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/391/files/16db659a-6764-4c03-86b2-f517aec290b6.pdf>
3. Вплив міжнародного маркетингу на економічну безпеку України в умовах цифрової економіки: кол. монографія / Писаренко Н.В. та ін. / за заг. ред. Н.В.Писаренко. АПСВТ. – Київ, 2025. - 313 с. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/%20%D0%BA%D0%B0%D1%84.%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83_af5a182d-089c-4fdc-b1b8-8ff3a7edbebb.pdf

Йосипчук В.М.,
аспірант;
науковий керівник: к.е.н., доцент Дорош О.І.,
Національний університет «Львівська політехніка»

УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ У ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах глобалізованого сьогодення репутація є ключовим нематеріальним активом підприємства, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Репутаційні ризики можуть суттєво вплинути на вартість бізнесу, стосунки з міжнародними партнерами, інвесторами, споживачами, державними структурами тощо. Зростаюча роль цифрових каналів комунікації, соціальних мереж та миттєвого поширення інформації актуалізує необхідність формування стійкої системи управління репутацією на основі ефективної інформаційно-комунікаційної діяльності (ІКД).

Репутаційний ризик — це ймовірність втрати довіри до компанії внаслідок негативного сприйняття її дій, комунікацій чи зв'язків. У процесі здійснення ЗЕД особливу роль відіграють міжкультурні бар'єри, геополітична чутливість, відповідність міжнародним стандартам, а також вплив іноземних ЗМІ. Як зазначив дослідник Ч. Фомброн, репутація — це інтегрований результат очікувань усіх стейкхолдерів [5]. Свого часу В. Кумбс підкреслив важливість кризової комунікації як запобіжника руйнівних наслідків репутаційних загроз [4].

Інформаційно-комунікаційна діяльність (ІКД) — це цілеспрямована система дій, процесів та технологій, спрямованих на створення, поширення, обмін, збереження та управління інформацією для досягнення певних цілей у взаємодії між суб'єктами (державою, бізнесом, суспільством, партнерами тощо) [3].

У контексті публічного управління або бізнесу ІКД охоплює:

- Зовнішні комунікації — це PR, зв'язки з громадськістю, прес-служби, робота зі ЗМІ, соцмережі, презентації, виступи, звітування.
- Внутрішні комунікації, які включають корпоративну культуру, інформаційну політику, внутрішнє листування та інші комунікації між підрозділами.
- Кризова комунікація — швидке реагування на негативні події, управління репутацією.
- Інформаційна аналітика, складовими якої є медіа-моніторинг, соціальні сигнали, оцінювання іміджу, антикризові сценарії тощо.
- Цифрова комунікація — використання інтернет-ресурсів, мобільних додатків, CRM, email-маркетингу тощо.

У науковому розумінні ІКД є частиною комунікативного менеджменту, що забезпечує взаємодію між організацією та її середовищем через інструменти

впливу на інформаційні потоки. Відповідно, інформаційно-комунікаційна діяльність (ІКД) стає ключовим інструментом в управлінні репутаційними ризиками, охоплюючи медіааналітику, брендинг, реагування на дезінформацію, стратегічний PR та моніторинг публічного поля. Загалом, ефективне управління репутаційними ризиками у ЗЕД передбачає системну інтеграцію ІК-інструментів на всіх етапах ризик-менеджменту — від ідентифікації загроз до формування прозорої, довірливої комунікації з міжнародними партнерами.

Управління репутаційними ризиками охоплює низку етапів:

1. Ідентифікація ризиків — виявлення потенційних загроз у ЗМІ, соцмережах, серед партнерів тощо.
2. Аналізування та оцінювання ймовірності і наслідків на основі КРІ репутації.
3. Планування реагування шляхом створення антикризових сценаріїв.
4. Моніторинг і контролювання — постійне відстеження медіаполя, згадок про компанію.

На кожному з цих етапів важливо використовувати ІК-інструменти: PR, SMM, контент-маркетинг, кризові комунікації, медіааналітика, IT-інструменти тощо.

Наведемо кілька кейсів на підтвердження гіпотези щодо важливості інформаційно-комунікаційної діяльності в управлінні репутаційними ризиками. До прикладу, компанія Kernel, яка оперативно налагоджувала комунікації щодо гуманітарних ініціатив після повномасштабного вторгнення РФ, суттєво зміцнила свою репутацію серед європейських партнерів [1]. На противагу цьому, Мотор Січ потрапила в центр міжнародного скандалу через непрозорі зв'язки з китайськими інвесторами, а відсутність офіційних заяв у критичний момент спричинила відповідні репутаційні втрати [2].

Отже, сьогодні спостерігається зростання впливу дезінформації, deepfake-контенту та бот-атак у медіапросторі. Відповідно компаніям, що здійснюють ЗЕД варто впроваджувати аналітичні модулі для оцінювання репутаційних ризиків (на базі CRM). Та попри це, в Україні бракує репутаційної політики як окремої складової стратегічного управління, а потреба у фахівцях з міжкультурної комунікації та цифрової репутації є надзвичайно актуальною.

Управління репутаційними ризиками в умовах ЗЕД має стати системним процесом, який інтегрує антикризову ІК-діяльність, репутаційну аналітику та стратегічне планування. Для українських компаній актуальним є впровадження міжнародних стандартів у сфері комунікацій та активне формування прозорого бренду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інформація про Kernel. *Forbes Ukraine*, 2022. <https://forbes.ua/profile/kernel-220>

2. *Мотор Січ - завод, який міг приземлити вертольоти Росії. BBC News Україна?* 2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63392783>
3. Подорван, А. Ф. *Методологія дослідження інформаційно-комунікаційної діяльності органів державної влади. Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*, 2016. № 1. С. 24-33.
4. Coombs W.T. *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. Corporate Reputation Review*. Vol. 10 N. 3, 2007. P. 163-176. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550049>
5. Fombrun C. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. 20TH ANNIVERSARY EDITION*. 2018. URL: https://ri.reprtrak.com/hubfs/_PDF/RLN/Reputation_Book.pdf

*Каплун В.М.,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Сумський національний аграрний університет*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТА МОНІТОРИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Останніми роками світова економіка переходить до нового бізнес-середовища завдяки стрімкому процесу цифровізації. На тлі цієї тенденції цифрової трансформації (ЦТ) компанії стикаються зі складними та дуже невизначеними проблемами, які неможливо вирішити за допомогою традиційних методів управління. Зокрема, враховуючи швидкий розвиток таких технологічних інновацій, як штучний інтелект (ШІ), аналітика великих даних, хмарні обчислення та автоматизація процесів, необхідні фундаментальні інновації в системах корпоративного управління та моніторингу.

Першим новим підходом до управління, який привернув увагу в епоху ЦТ, є гнучкі методи (Scrum, Kanban тощо). Ці методології забезпечують структуру, яка дозволяє компаніям досягати швидких результатів і швидко реагувати на зміни клієнтів і ринку. Крім того, завдяки впровадженню інтегрованої системи управління (ERP, CRM тощо) можна централізувати інформацію всередині компанії, тим самим забезпечуючи більш ефективний розподіл управлінських ресурсів і міцнішу комунікацію з клієнтами. Крім того, RPA (Robotic Process Automation), яка набула все більшого поширення в останні роки, зменшить людські помилки завдяки автоматизації рутинних завдань, формуючи основу для створення середовища, в якому співробітники можуть зосередитися на більш творчій роботі.

Водночас значні зміни спостерігаються і в методах моніторингу корпоративної діяльності. Зокрема, набув поширення моніторинг з використанням KPI. Встановлюючи KPI, компанія може кількісно виміряти ступінь досягнення мети та на ранній стадії виявити та покращити проблеми управління. Крім того, використовуючи інструменти стратегічного управління, такі як Balanced Scorecard (BSC), можна контролювати загальну ефективність усієї компанії, оцінюючи не лише фінансові, але й численні аспекти, такі як задоволеність клієнтів, внутрішні процеси та навчання співробітників.[1]

Різні дослідження показують, що успіх цифрової трансформації значною мірою залежить від того, чи є у керівництва компанії чітке бачення та чи поділяють його співробітники. Також зазначають, що зміна корпоративної культури є ключем до досягнення ЦТ, і що побудова гнучкої організаційної структури є необхідною

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schilirò, Daniele. Digital Transformation and its Impact on Organizations. *International Journal of Business and Management*. 2024. 19(6). 71-81.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n6p71> (дата звернення: 21.04.2025).

*Каспрук О.В.,
аспірант,
Національний університет водного господарства та
природокористування*

ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ЦЕМЕНТУ

У сучасних умовах трансформації економіки, зростання вимог суспільства до етичної поведінки організацій та необхідності досягнення Цілей сталого розвитку ООН 2030, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) дедалі частіше використовується як інструмент професійного менеджменту. Згідно із вимогами міжнародного стандарту ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», КСВ передбачає інтеграцію соціальних, екологічних, етичних та правових аспектів у внутрішні процеси організації задля досягнення сталого розвитку [1].

Цементна промисловість в міжнародному вимірі характеризується кількома домінуючими гравцями, які контролюють значну частку ринку. Такі компанії, як Holcim, HeidelbergCement та CRH не лише є лідерами за обсягами виробництва цементу, але й визначають тенденції сталого розвитку та інновацій в галузі. Аналіз підходів до інтеграції КСВ в систему менеджменту цих компаній дозволяє виокремити корпоративні документи як потужний інструмент декларування та реалізації соціально відповідальної поведінки. Розробка та впровадження корпоративних кодексів поведінки, етичних стандартів, політик протидії дискримінації, корупції, захисту прав працівників є обов'язковою складовою сучасного менеджменту загалом та в сфері цементного виробництва зокрема. Вони формують внутрішню культуру відповідальності та підвищують довіру з боку зовнішніх стейкхолдерів.

Holcim, як світовий лідер у галузі будівельних рішень і матеріалів, декларує, що кожен працівник компанії повинен діяти сумлінно, адже кожен несе відповідальність за дотримання вимог. Робити речі належним чином, завжди діяти чесно, досягаючи досконалості в усьому, є умовою постійного успіху та стабільності компанії. Кодекс ділової поведінки Holcim визначає поведінку, яку очікують від усіх працівників [2]. Holcim прагне створити середовище чесності, підзвітності та відповідальності. Кодекс не може передбачити кожну ситуацію на робочому місці, але він допомагає приймати обґрунтовані та правильні рішення, засновані на етичних принципах, і дотримуватися їх навіть під тиском.

Кодекс ділової поведінки CRH є практичним посібником із дотримання цінностей компанії, який допомагає поводитись етично:

- на робочому місці: безпека понад усе, повага до інших, захист активів і даних компанії, підтримка конфіденційності, використання ІТ-систем і соціальних мереж, бухгалтерський облік;

- в діловій практиці: чесна конкуренція, відмова від хабарництва та корупції, вказівки щодо подарунків і гостинності, уникнення конфлікту інтересів, дотримання законів щодо міжнародної торгівлі, запобігання легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, відносини з третіми сторонами;

- в спільноті: захист прав людини, сприяння екологічній стійкості, взаємодія зі спільнотою та її підтримка, внески на політичні цілі [3].

Обов'язком кожного, хто працює в компанії CRH, є прочитати, зрозуміти цей Кодекс і дотримуватися його. Важливим є той факт, що Кодекс стосується всіх однаково, від тимчасових працівників і працівників із частковою зайнятістю до вищого керівництва компанії. Якщо працівник обіймає керівну посаду, то до його обов'язків входить забезпечення того, щоб кожен член його команди прочитав і зрозумів Кодекс. При цьому керівництво на будь-якому ієрархічному рівні повинне здійснюватись на принципах доброчесності – керівник повинен стати моделлю належної поведінки, яку б сам хотів бачити у своїй команді; пропагувати культуру відкритості, у якій команда почуватиметься зручно; реалізовувати всі ініціативи та проводити навчання для підтримки Кодексу.

Для HeidelbergCement бути підприємливою не означає тільки досягти високих економічних показників. Компанія також прагне діяти екологічно та соціально відповідально. Корпоративна самооцінка формує стратегію сталого розвитку, зобов'язання щодо сталого розвитку до 2030 року та шлях до нейтральності CO₂. Громадський імідж HeidelbergCement визначається поведінкою кожного її працівника. Компанія поважає різні культури та правові норми, але прийняла низку правил, які застосовуються в усій Групі – Кодекс ділової поведінки [4]. Цей Кодекс є основою відносин у компанії та із зовнішніми групами стейкхолдерів. В ньому встановлені стандарти, які однаково застосовуються до всіх – членів правління, директорів, менеджерів та працівників, а також дочірніх компаній у всьому світі. Ці правила не є вичерпними, однак вони встановлюють найважливіші ключові принципи, які застосовуються під час виконання професійної діяльності.

Внутрішні політики та кодекси ділової поведінки відіграють важливу роль у формуванні системи професійного менеджменту в цементній промисловості, орієнтованого на соціальну відповідальність, прозорість та стійкість в умовах сучасних викликів. Вони виступають не лише регулятором поведінки працівників, а й важливим інструментом стратегічного управління, що сприяє гармонізації інтересів бізнесу, працівників, громади та навколишнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ISO 26000:2010(en). Guidance on social responsibility. *ISO*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
2. Building with integrity. Our Code of business conduct 2024. *Holcim*. URL: <https://www.holcim.com/sites/holcim/files/docs/holcim-code-of-business-conduct-cobc.pdf>
3. Codes of Conduct. *CRH*. URL: <https://www.crh.com/sustainability/codes-of-conduct>
4. Our standards for environmental, social and governance responsibility. *HeidelbergCement*. URL: <https://www.heidelbergmaterials.com/en/sustainability/esg-documents-and-policies>

ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ ХАРЧОВИМИ ТОВАРАМИ

Ефективний професійний менеджмент є ключовим чинником успішної діяльності підприємств роздрібної торгівлі харчовими товарами, особливо в умовах високої конкуренції, нестабільного попиту та зростаючих вимог споживачів. Харчовий ринок України демонструє поступове зростання, що створює передумови для модернізації управлінських підходів у сфері роздрібної торгівлі.

Особливості роздрібної торгівлі харчовими товарами включають обмежений термін придатності продукції, необхідність дотримання санітарних вимог, динамічні коливання попиту, значну залежність від місцезнаходження торговельної точки та логістичних чинників. Усе це потребує оперативного і гнучкого менеджменту, який охоплює планування асортименту, оптимізацію товарного запасу, цінову політику, управління персоналом і взаємодію з постачальниками.

На рисунку представлена динаміка обсягів роздрібної торгівлі харчовими товарами в Україні за 2018-2024 рр. та прогноз на 2025-2029 рр. Найбільшими категоріями товарів залишаються бакалія, м'ясо та риба, фрукти та овочі, тоді як готові продукти та спеціалізовані товари демонструють стабільне зростання, що вказує на зміну споживчих уподобань на користь зручності та здорового харчування.

Зростання обсягів торгівлі супроводжується ускладненням бізнес-процесів, що вимагає від менеджерів високого рівня професіоналізму. Серед ключових компетенцій – вміння працювати з даними (аналітика продажів), знання сучасних цифрових інструментів (POS-систем, ERP, CRM), навички управління персоналом, а також стратегічне бачення розвитку бізнесу. Застосування технологій штучного інтелекту, автоматизації обліку, електронної комерції відкриває нові можливості для оптимізації управлінських рішень [1].

Успішні роздрібні компанії впроваджують клієнтоорієнтовані стратегії: формують індивідуальні пропозиції, програми лояльності, використовують омніканальні підходи, що поєднують онлайн- і офлайн-продажі. Професійний менеджмент у таких умовах полягає у здатності забезпечити гнучкість, інноваційність і сталий розвиток роздрібного підприємства.

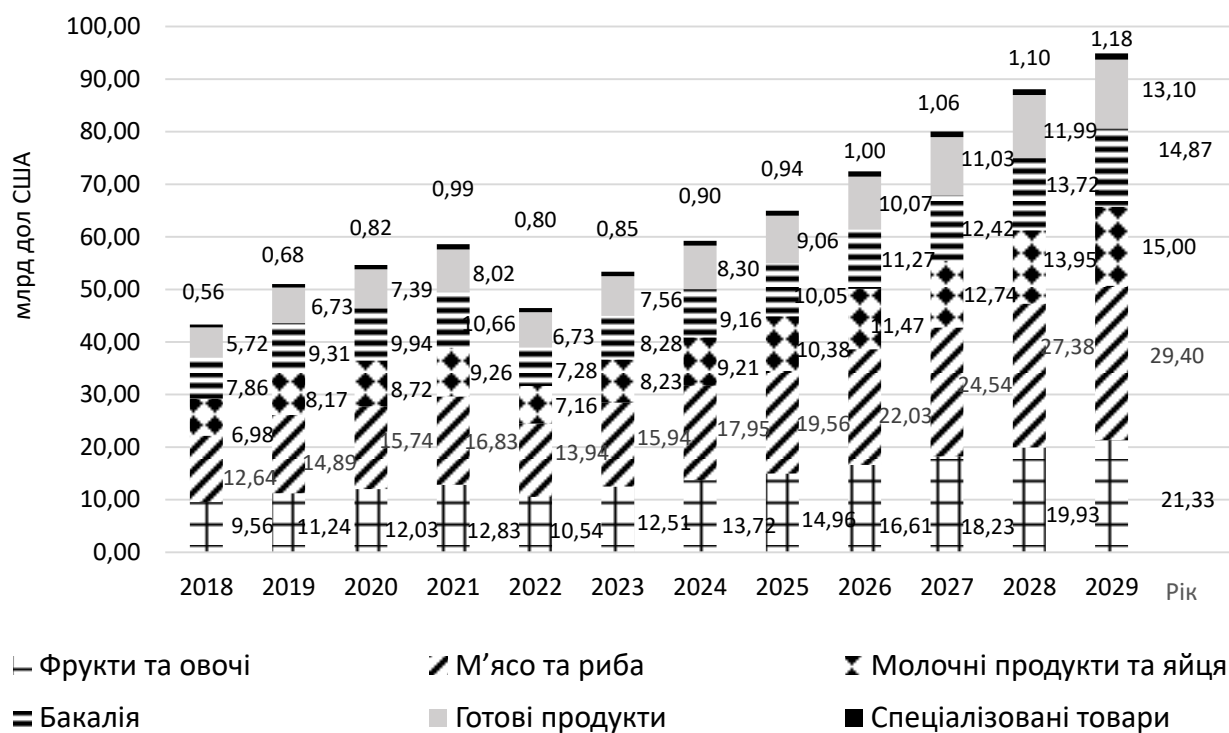


Рис.1. Роздрібна торгівля харчовими товарами в Україні, млрд доларів США
Примітки: 2025-2029 рр. – прогнольні дані.
Джерело: розроблено автором на основі даних [2].

Отже, професійний менеджмент у сфері роздрібної торгівлі харчовими товарами відіграє вирішальну роль у формуванні адаптивних і конкурентоспроможних бізнес-моделей, здатних функціонувати в умовах нестабільного економічного середовища. Як свідчать представлені дані, зростання обсягів роздрібної торгівлі харчовими товарами в Україні демонструє не лише позитивну динаміку споживання, а й структурні зрушення в товарних категоріях, зокрема зростання частки готових продуктів і спеціалізованих товарів. Це вимагає від менеджерів не тільки стандартного операційного управління, а й стратегічного мислення, прогнозування попиту, управління змінами та впровадження інновацій. Актуальними стають концепції сталого розвитку, цифрової трансформації, персоналізованого обслуговування й багатоканальної взаємодії з клієнтами. Таким чином, сучасний професійний менеджмент – це комплекс знань, навичок і рішень, що базуються на аналітиці, гнучкості, технологіях і глибокому розумінні ринкових тенденцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ilchuk M., Kyrychenko A., Vodnitskyi M. Development of e-Commerce in Ukraine in the War and Post-War Conditions. *Science and Innovation*, 2023. №19(3), 3-14. URL: <https://doi.org/10.15407/scine19.03.003>
2. Food – Ukraine (consumer). (n.d.). *Statista Market Forecast*. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/ukraine>.

ВИРІШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОНФЛІКТУ ШЛЯХОМ ІНТЕГРАЦІЇ ФУНКЦІЙ У МОДЕЛІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Вирішення організаційних конфліктів на підприємствах оптової торгівлі є важливим напрямом забезпечення ефективного функціонування ключових бізнес-процесів, зокрема процесу виконання замовлень клієнтів. В умовах традиційної лінійно-функціональної структури управління такі конфлікти виникають переважно між функціональними підрозділами, що задіяні в логістиці, маркетингу, продажах та фінансах. Це знижує загальну результативність і ускладнює досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дослідження показує, що раціональна організація міжфункціональної взаємодії має базуватися на чіткому розподілі функцій відповідно до цілей підрозділів, наявних ресурсів, компетенцій та відсутності конфлікту інтересів між структурними одиницями. Для цього доцільно застосовувати модель GSCF (Global Supply Chain Forum), яка дозволяє описати процес виконання замовлень із позиції процесного підходу, не потребуючи радикальної зміни всієї організаційної структури.

Ключова ідея моделі GSCF полягає у тому, що процес виконання замовлень охоплює як планування, так і виконання, а отже вимагає міжфункціональної координації. Планування включає аналіз маркетингової стратегії, логістичної мережі, визначення вимог до замовлень, адаптацію логістичних рішень і розробку інтегрованих планів дій на основі узгоджених фінансових та операційних обмежень.

У процесі планування активну участь беруть маркетинговий, фінансовий, логістичний і закупівельний підрозділи. Кожен із них відповідає за визначення частини параметрів обслуговування замовлень: від строків і вартості до вимог щодо обсягу, частоти поставок і можливостей постачальників. Такий підхід дозволяє виявити «вузькі місця» в логістичній мережі та конфліктогенні зони у взаємодії між підрозділами.

Особливу роль у вирішенні конфліктів відіграє логістична служба, зокрема її аналітичний відділ, який відповідає за розробку моделей логістичної мережі, планування запасів, розміщення складів, вибір оптимальних технологій доставки й організацію інформаційної взаємодії. Водночас важливо, щоб усі рішення погоджувалися з маркетингом, продажами та фінансами для уникнення функціональних суперечностей.

На рівні операційного виконання замовлень конфлікти найчастіше виникають через несинхронізованість дій підрозділів, недостатню комунікацію або дублювання функцій. Для зниження конфліктності доцільно впроваджувати

уніфіковані правила поведінки у нестандартних ситуаціях (наприклад, при дефіциті товарів) і прозорі механізми пріоритезації клієнтів.

Ефективним інструментом координації є створення або функціональне посилення відділу обслуговування клієнтів, який може взяти на себе частину координаційних функцій у процесі виконання замовлень. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання з боку служби продажів і логістики, посилює відповідальність за результат і зменшує кількість точок виникнення конфліктів.

Розробка системи показників ефективності виконання замовлень є важливою умовою як для оцінки досягнення цілей, так і для управління конфліктами. Показники, запропоновані у дослідженні, охоплюють часові, вартісні та якісні параметри: тривалість циклу замовлення, точність, витрати, своєчасність, правильність оформлення документів тощо. Їх розрахунок має базуватися на погоджених даних усіх відповідальних служб.

Таким чином, вирішення організаційних конфліктів у процесі виконання замовлень клієнтів на підприємствах оптової торгівлі потребує системного, міжфункціонального підходу. Використання моделі GSCF у поєднанні з організаційною адаптацією логістичних функцій та впровадженням інтегрованої системи показників дозволяє зменшити конфліктогенність бізнес-процесів і підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРВІСУ ПРИ РОБОТІ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ

У сучасну епоху цифрової трансформації маркетинговий сервіс набуває нових форм та значення. Традиційне розуміння сервісу як фізичного обслуговування клієнтів на етапі купівлі чи після неї поступається місцем комплексній системі цифрової підтримки споживача. Цифровий маркетинг не просто змінює інструменти, він трансформує саму суть сервісу – від реактивного до проактивного, від одномоментного до безперервного, від персоналу до алгоритмів.

Напевно однією з головних особливостей реалізації маркетингового сервісу в цифровому середовищі є його омніканальності. Комунікація зі споживачем відбувається не лише через сайт чи пошту, але й у месенджерах, соціальних мережах, мобільних застосунках, чат-ботах, і навіть через голосових асистентів. Це дозволяє брендам бути ближчими до клієнтів, забезпечуючи цілісність сервісного досвіду незалежно від точки контакту.

Іншою суттєвою особливістю є автоматизація та персоналізація сервісу. Завдяки CRM-системам, системам аналітики, Big Data та машинному навчанню, компанії можуть пропонувати персоналізовані відповіді, рекомендації та підтримку в режимі реального часу. Наприклад, чат-бот на основі штучного інтелекту може миттєво надати консультацію, вирішити типову проблему або скерувати запит до відповідного фахівця без участі людини.

Також важливою є безперервність обслуговування. У цифровому середовищі очікування клієнтів змінилися – сервіс має бути доступним 24/7. Це стимулює компанії інвестувати в хмарні рішення, створення баз знань, автоматизовані форми підтримки та самообслуговування, що мінімізують час очікування і підвищують задоволеність клієнта.

Цифрова прозорість та інтерактивність також змінюють суть сервісу. Клієнт сьогодні має змогу не лише отримувати допомогу, а й публічно залишати відгуки, оцінки, ставити запитання в онлайн-спільнотах, що формує публічну репутацію бренду. В умовах цифрового маркетингу сервіс є частиною брендингу, і кожна взаємодія клієнта з компанією в цифровому просторі впливає на загальне сприйняття торгової марки.

Водночас цифровий сервіс стикається з певними викликами. Знеособлення комунікації, технічні збої, недостатній рівень емпатії в автоматизованих системах можуть викликати незадоволення. Саме тому важливо забезпечувати баланс між технологічною ефективністю та людяністю, між алгоритмами і живим контактом.

Значні особливості має реалізація завдань маркетингового сервісу при роботі компанії на маркетплейсах.

У сучасних умовах цифрової економіки маркетплейси стали важливою платформою для реалізації товарів та послуг, забезпечуючи підприємствам доступ до широкої аудиторії без значних інвестицій у власну інфраструктуру. Проте присутність на маркетплейсі ставить перед бізнесом нові виклики у сфері маркетингового сервісу, вимагаючи адаптації до специфіки цих платформ та переосмислення традиційних підходів до обслуговування клієнтів.

Однією з ключових особливостей маркетингового сервісу на маркетплейсах є обмежений прямий контакт з клієнтом. У більшості випадків продавець не має доступу до персональних даних покупця і не може використовувати інструменти прямого маркетингу, такі як email-розсилки чи персоналізовані пропозиції. Тому головна увага зосереджується на якісному інформаційному супроводі товару, оперативності обробки замовлень і ефективному реагуванні на звернення покупців через систему самого маркетплейсу.

Водночас маркетплейси формують суворі стандарти обслуговування, що регулюють терміни доставки, умови повернення, формат опису товарів, політику роботи зі скаргами. Відхилення від цих норм негативно впливає на рейтинг продавця, знижує довіру покупців і може призвести до блокування акаунту. У такому середовищі маркетинговий сервіс стає стратегічним інструментом, який дозволяє виділитися серед конкурентів та зміцнити позиції на платформі.

Ще одним важливим аспектом є публічність сервісу. На відміну від традиційних каналів продажу, на маркетплейсах відгуки клієнтів, рейтинг продавця, швидкість відповіді та процент позитивних угод є відкритою інформацією. Це робить кожную сервісну дію – чи то своєчасну відповідь на повідомлення, чи коректну упаковку товару – частиною публічного іміджу компанії. Відповідно, завдання маркетингового сервісу полягає не лише у вирішенні запитів, а й у формуванні лояльності та позитивного досвіду, який транслюється через відгуки до інших потенційних клієнтів.

Автоматизація обслуговування є ще однією характерною рисою маркетплейсів. Багато процесів – підтвердження замовлення, повідомлення про доставку, оновлення статусів – виконуються автоматично. Однак це не звільняє продавця від потреби контролювати якість виконання цих дій та доповнювати автоматизовані дії людським підходом там, де це доречно: наприклад, додати особисте повідомлення, невеликий подарунок чи листівку з подякою.

Нарешті, маркетплейси обмежують можливості брендингу та персоналізації взаємодії, однак саме якість сервісу може стати заміном брендової диференціації. Покупець рідко обирає за назвою продавця, однак позитивний досвід може призвести до повторної покупки або рекомендації.

Таким чином, реалізація завдань маркетингового сервісу при роботі на маркетплейсах має низку специфічних рис: обмеженість каналів комунікації, стандартизованість процесів, важливість рейтингу, публічність взаємодій і

потреба в оперативності. Успішні продавці на маркетплейсах не просто дотримуються правил платформи, а вміло використовують її можливості для створення унікального сервісного досвіду, який перетворюється на головну конкурентну перевагу в умовах високої конкуренції.

*Коджебаши О.С.,
студент 3 курсу
ННІ «Каразінський інститут міжнародних
відносин та туристичного бізнесу»;
науковий керівник: Архієреєв С.І.,
доктор економічних наук, професор*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

HR-менеджмент являє собою складну систему управління людськими ресурсами, яка традиційно ґрунтується на трьох взаємопов'язаних засадах: стабільності, плановості та прогнозуванні. Стабільність у цьому контексті означає можливість формувати й реалізовувати довгострокові цілі за умов відносної незмінності зовнішнього середовища протягом тривалого часу - місяців або років. Плановість передбачає наявність чітко визначених процедур, регламентів і алгоритмів управлінських дій, що забезпечують системний розподіл ресурсів і контроль за виконанням завдань. Прогнозування, своєю чергою, спирається на аналіз історичних даних і актуальних тенденцій - від макроекономічних показників і стану ринку праці до внутрішніх метрик ефективності - з метою своєчасного виявлення ризиків та попередження можливих негативних наслідків [2].

Утім, в умовах війни ці традиційні підходи значною мірою втрачають ефективність. Сама ідея стабільності стає непридатною: лінія фронту може змінитися за лічені години, геополітична ситуація - різко трансформуватись протягом одного дня, а економіка - зазнати непередбачуваних збоїв у логістиці, фінансах чи постачанні. У таких обставинах спроби дотримуватися довгострокових планів нерідко ведуть до хибних рішень, тоді як надмірно жорстка ієрархія, що вимагає багатоетапного погодження рішень, значно уповільнює комунікацію та призводить до втрати критично важливого часу. Якщо в мирний час процес ухвалення рішень міг тривати тижнями, то за умов бойових дій навіть доба зволікання може поставити під загрозу безпеку персоналу або безперервність операцій [3].

Війна також докорінно змінює характер інформаційного середовища. Команди змушені працювати в умовах інформаційної асиметрії, коли джерела даних можуть бути фрагментарними або навмисне викривленими, а доступ до актуальної аналітики чи оперативної розвідки - обмеженим. До того ж постійний психологічний тиск, спричинений обстрілами або загрозами повітряних тривог, негативно впливає на продуктивність працівників і загострює внутрішньоколективні конфлікти. У таких умовах менеджерам доводиться не лише координувати виробничі чи сервісні процеси, а й виконувати роль своєрідних психологів: виявляти індивідуальні потреби членів

команди, розробляти алгоритми поведінки у кризових ситуаціях, втручатися у випадках емоційної нестабільності тощо [4].

У воєнний час HR-менеджмент стикається з різким зростанням емоційного навантаження на персонал: співробітники переживають постійний стрес і ризик травм, що вимагає від керівництва швидкої організації підтримки. Зростають вимоги до забезпечення фізичної безпеки та адаптації робочого простору, а також виникає необхідність введення нових корпоративних норм і політик швидкого реагування на змінні умови праці. Серед основних проблем HR-менеджменту під час війни:

- затримки у прийнятті рішень через страх помилки або інформаційне перевантаження;
- непридатна організаційна структура, яка уповільнює координацію;
- реактивне управління замість стратегічного планування;
- надмірне дотримання норм, розрахованих на мирні часи;
- залежність від зовнішніх порад без урахування локальних особливостей;
- вплив індивідуальних переконань керівника, які можуть суперечити потребам команди [2].

Однією з ключових стратегій подолання викликів є цілеспрямована адаптація колективу до воєнних реалій. Перш за все, HR-менеджери мають посилити увагу до емоційного стану співробітників, практикуючи емпатичну комунікацію та проявляючи щире участь у їхніх переживаннях, адже інколи достатньо простого вислуховування, щоб значно знизити рівень стресу. Водночас необхідно розробити та регулярно відпрацьовувати чіткі інструктажі з дій у разі критичних ситуацій і повітряних тривог, що створює відчуття захищеності й допомагає зберегти порядок. Перегляд планок продуктивності з урахуванням воєнного тиску є не менш важливим — гнучкі цілі та очікування дозволяють уникнути вигорання та підвищити загальну стійкість команди. Крім того, варто ініціювати тренінги з надання першої медичної допомоги та облаштувати комфортні укриття з можливістю відпочинку, спортивних активностей або психологічних сесій, що формує нові корпоративні норми і сприяє становленню гнучкої політики прийняття рішень, відкритого взаємозв'язку та колективної впевненості в майбутньому [1].

Важливо зосередитися на емоційній підтримці працівників, гарантувати їхню фізичну безпеку та переглянути стандарти продуктивності з огляду на реалії війни. Гнучка структура з делегуванням повноважень дає змогу оперативно реагувати на зміни, а стиль лідерства, побудований на довірі та співпраці, зміцнює згуртованість команди. Лише поєднуючи людський підхід, адаптивність і виважений ризик-менеджмент, організація зможе зберегти стійкість і ефективність у найскладніших умовах. Тема наразі є надзвичайно актуальною й потребує подальшого дослідження задля підвищення ефективності HR-практик в умовах війни в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галун А., Содома Р. HR менеджмент під час війни. Інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки : Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції Львів: ЛДУ БЖД, 26 травня 2023.
2. Копчак Ю., Матвеєв М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24> (дата звернення: 04.05.2025).
3. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (дата звернення: 01.05.2025).
4. Кушнір Л. А., Коркушко О. Н., Кушнір В. О. Впровадження кризового менеджменту в кадрову політику державної служби під час війни. Інклюзивна економіка. 2024. № 3 (05). С. 53–57. URL: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.5-8 (дата звернення: 01.05.2025).

*Коляда Т. А.,
к.ю.н, доцент,
Національний фармацевтичний університет*

ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА КЕРІВНИКА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ФАКТОР ЯКІСНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКИ ПАЦІЄНТІВ

Сучасна система охорони здоров'я перебуває в умовах динамічних змін, що пов'язані з реформами, цифровізацією, зростанням суспільних очікувань і загрозами глобального характеру – зокрема пандеміями та військовими конфліктами. У цьому контексті значно зростає роль керівника медичного закладу як лідера, здатного забезпечити стабільне функціонування установи, високу якість медичних послуг та безпеку пацієнтів. Однак окрім професійних знань і управлінських навичок, ключове значення має дотримання етичних принципів у процесі прийняття рішень.

Професійна етика керівника медичного закладу охоплює моральні засади управлінської діяльності, що визначають підходи до взаємодії з персоналом, пацієнтами, партнерами й суспільством загалом. В умовах обмежених ресурсів, кадрових викликів та постійної напруги між ефективністю й гуманністю, саме етична складова управління стає чинником довіри, внутрішньої згуртованості та високої репутації медичної установи.

Метою даного дослідження є аналіз ролі професійної етики керівника медичного закладу як одного з фундаментальних елементів якісного управління й забезпечення безпеки пацієнтів, а також визначення основних напрямів формування етичної компетентності сучасного медичного менеджера.

Професійна етика в управлінні охороною здоров'я – це система моральних принципів, норм і цінностей, які регулюють поведінку керівника медичного закладу в процесі прийняття управлінських рішень та взаємодії з працівниками, пацієнтами, органами влади та громадськістю. На відміну від загальнолюдських етичних норм, професійна етика має конкретне прикладне спрямування та враховує специфіку діяльності у сфері медицини, де об'єктом впливу є не лише організаційні процеси, а й здоров'я та життя людини.

Основними принципами професійної етики управлінця в охороні здоров'я є: гуманізм, відповідальність, справедливість, відкритість та прозорість, професіоналізм.

Етична поведінка керівника прямо впливає на організаційну культуру медичного закладу, формує морально-психологічний клімат у колективі, рівень мотивації персоналу та ставлення пацієнтів. Керівник, який діє згідно з етичними принципами, стає прикладом для підлеглих, сприяє розвитку культури безпеки та зменшує ризики конфліктів.

Важливо також враховувати нормативну базу, яка частково відображає етичні засади професійної діяльності. Зокрема, це Закони України «Про основи законодавства України про охорону здоров'я», «Про запобігання корупції»,

Етичний кодекс лікаря України, а також міжнародні документи, такі як Лісабонська декларація прав пацієнтів та Міжнародний кодекс медичної етики [1-4].

Таким чином, професійна етика в управлінні охороною здоров'я – це не лише питання особистих переконань, а складова системного підходу до якісного менеджменту, яка має бути інтегрована у всі рівні управлінських процесів.

Керівник медичного закладу щоденно стикається з необхідністю ухвалення рішень, які мають не лише управлінський, але й етичний характер. Етичні дилеми виникають тоді, коли наявні варіанти дій є правомірними з точки зору закону, але кожен з них має різні моральні наслідки або може суперечити цінностям організації чи очікуванням пацієнтів.

Одним із найпоширеніших етичних викликів є прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів. Це може стосуватися розподілу фінансування, кадрового навантаження, забезпечення ліками чи обладнанням. Менеджер має обрати, як забезпечити доступність послуг при збереженні їх якості – часто на шкоду певним інтересам, що породжує напругу в колективі чи незадоволення пацієнтів.

Іншим важливим аспектом є управління конфліктами інтересів. Наприклад, керівник може перебувати під тиском з боку органів влади, фармацевтичних компаній або мати приватні зв'язки з постачальниками. Вирішення таких ситуацій потребує високого рівня етичної зрілості, прозорості у прийнятті рішень і чіткого дотримання антикорупційних норм [5].

Особливо гострою є тема етики в кризових ситуаціях, таких як епідемії, бойові дії або масштабні техногенні катастрофи. У таких умовах менеджер часто має оперативно реагувати, іноді порушуючи звичні процедури. Постає питання: як поєднати ефективність дій із збереженням людяності, уникнути дискримінації в доступі до медичної допомоги, запобігти паніці й дезінформації.

Також виклики виникають у комунікації з пацієнтами та персоналом, особливо в контексті прийняття складних або непопулярних рішень (наприклад, скорочення штатів, карантинні обмеження, введення нових протоколів). Етичне управління вимагає від керівника не лише формального дотримання процедур, а й уважного ставлення до емоційного стану людей, готовності до відкритого діалогу.

Таким чином, етичні дилеми є невід'ємною складовою управління медичними закладами. Їх вирішення потребує не лише знань і досвіду, а й сформованого етичного світогляду, вміння діяти чесно, прозоро та відповідально в складних ситуаціях.

Етична компетентність – це інтегративна характеристика особистості керівника, яка поєднує моральні якості, ціннісні орієнтири, емоційну зрілість і практичні навички етичного прийняття рішень. У сучасних умовах вона є не менш важливою, ніж управлінські чи правові знання, особливо у сфері охорони здоров'я, де керівник постійно діє в ситуаціях високої відповідальності за

життя та здоров'я пацієнтів.

Формування етичної компетентності має починатися ще на етапі професійної підготовки. Програми навчання для майбутніх медичних менеджерів повинні включати дисципліни з медичної та управлінської етики, аналіз етичних кейсів, тренінги зі стратегій ухвалення рішень у складних ситуаціях. Також важливо розвивати вміння міжособистісної комунікації, емпатії, активного слухання – навички, що прямо впливають на моральний клімат у колективі та довіру пацієнтів.

Під час професійної діяльності важливу роль відіграє корпоративна етика – наявність внутрішніх етичних кодексів, регулярні етичні консультації та супервізії, створення внутрішніх механізмів реагування на етичні порушення. Ефективним інструментом також є етичне лідерство – коли керівник демонструє власною поведінкою зразки морального ставлення, доброчесності та відкритості, формуючи відповідну організаційну культуру [6].

Резюмуючи зазначимо, професійна етика є невіддільною складовою ефективного менеджменту у сфері охорони здоров'я. Вона формує основу для прийняття справедливих, гуманних і відповідальних рішень, що безпосередньо впливають на якість медичних послуг, рівень довіри пацієнтів і моральний клімат у закладі.

Етичні виклики, з якими стикаються керівники медичних установ, вимагають не лише правових чи організаційних рішень, а й глибокого усвідомлення моральної відповідальності. Умови обмежених ресурсів, кризові ситуації, конфлікти інтересів чи внутрішні суперечності – все це потребує зрілої етичної позиції, здатності до рефлексії та лідерської послідовності.

Успішне функціонування медичного закладу значною мірою залежить від рівня етичної компетентності керівника. Її розвиток повинен бути пріоритетом як у професійній освіті, так і в управлінській практиці. Запровадження етичних стандартів, підтримка етичного лідерства та створення прозорого середовища сприяють не лише покращенню управлінських процесів, а й забезпеченню безпеки, поваги та довіри з боку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основи законодавства про охорону здоров'я : Закон України від 09.11.1992 року № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення :18.04.2025)
2. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення :18.04.2025)
3. Етичний кодекс лікаря України від 27.09.2009 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001748-09#Text> (дата звернення: 18.04.2025)
4. ГО «Фундація медичного права та біоетики України». *Офіційний сайт*. URL: <https://medicallaw.org.ua/pro-nas/> (дата звернення :18.04.2025)

5. Борщ В.І., Рудінська О.В. Формування професійної компетенції менеджера закладу охорони здоров'я. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 18. Вип.2(42). С. 96–104.
6. European Foundation for Quality Management. EFQM Excellence Model . *Principles of Ethical Leadership in Healthcare*. URL: <https://www.efqm.org> (дата звернення :18.04.2025)

*Конєва І.І.,
к.е.н., доцент,
Сумський національний аграрний університет;
Скрипченко Я.Р.,
здобувач вищої освіти другого (магістерського рівня),
Сумський національний аграрний університет*

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного ринкового середовища та посилення конкурентної боротьби, кожне підприємство постає перед необхідністю розробки та імплементації стратегій, які забезпечують стале зростання прибутковості через раціональне використання наявних ресурсів та оптимізацію операційної діяльності. Особливої актуальності в сучасних економічних реаліях набуває розробка шляхів скорочення витрат.

Саме тому, в контексті забезпечення конкурентоздатності та сталого розвитку торговельного підприємства, розробка та впровадження ефективних стратегій управління витратами набуває особливої ваги. Оптимізація витрат не повинна розглядатися як самоціль, а як інструмент для вивільнення ресурсів, які можуть бути спрямовані на розширення діяльності, збільшення обсягів продажу та підвищення якості обслуговування клієнтів, що в кінцевому підсумку призведе до зростання прибутку та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Отже, витрати торговельного підприємства являють собою сукупність затрат живої та уречевленої праці, що інкорпоровуються у процес реалізації товарної продукції. За своєю сутнісною характеристикою, вони є собівартістю послуг, що надаються торговельним підприємством у контексті забезпечення товароруху від виробника до споживача та здійснення трансформації вартісної форми (конвертації товарів у грошові кошти) [2].

На відміну від промислових підприємств, оптимізація витрат у сфері торгівлі є складнішим завданням, оскільки потребує обов'язкового врахування потенційного впливу на якість обслуговування споживачів. Необдумане скорочення витрат може призвести до зниження стандартів сервісу, що, в свою чергу, загрожуватиме падінням обсягів товарообігу та зменшенням прибутку. оптимальний рівень витрат постає як інтегральний показник ефективності використання наявних ресурсів, що забезпечує досягнення максимального обсягу товарообігу за умови підтримання високої якості обслуговування покупців. Він є результатом синергії технологічної та економічної ефективності використання факторів торгівлі, відображаючи збалансований підхід до управління витратами без шкоди для ключових параметрів комерційної діяльності [1].

У структурі витрат торговельного підприємства домінуючу частку займають витрати обігу. Даний показник є інтегральним відображенням усіх напрямів діяльності підприємства, спрямованих на оптимізацію торговельних

процесів та мінімізацію рівня витрат, пов'язаних з реалізацією товарної продукції. У процесі господарської діяльності на абсолютну величину та відносний рівень витрат торгівлі здійснюють вплив як ендогенні (внутрішні), так і екзогенні (зовнішні) фактори середовища функціонування підприємства.

Розробка комплексу заходів, спрямованих на скорочення витрат, повинна бути інтегрована до загальної стратегії підвищення дохідності підприємства. Забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства з оптимальним рівнем витрат вимагає формування відповідної стратегії їх мінімізації.

Формування стратегії скорочення витрат є нагальною потребою для підприємств, що зумовлено нестабільністю ринкового середовища, відсутністю однозначних прогнозів його розвитку та поширеністю кризових явищ в економіці. В умовах високої невизначеності, превентивні заходи щодо оптимізації витрат є ключовим елементом забезпечення фінансової стійкості та конкурентоздатності підприємства.

Фундаментальним завданням управління витратами є пошук найбільш раціональних способів використання наявних ресурсів, що знаходить своє відображення в оптимізації витрат. Процес оптимізації витрат підприємства спрямований на комплексне вирішення наступних питань:

- оцінку обґрунтованості абсолютної величини витрат;
- встановлення їхньої кореспонденції з плановими значеннями; ідентифікацію факторів, що детермінують величину та структуру витрат;
- своєчасне виявлення потенційних резервів зменшення витрат;
- ідентифікацію та наукове обґрунтування механізмів мобілізації виявлених резервів [3].

Відповідно, оптимізація витрат суб'єкта господарювання є складовою комплексу технологій цільового планування прибутку, що визначає ключові параметри моделі управління прибутком підприємства.

З метою підвищення ефективності функціонування торговельного підприємства в умовах ринкової економіки, актуальним є розробка та впровадження комплексу пропозицій щодо оптимізації витрат обігу. Управління витратами в даному контексті має на меті досягнення такого їх рівня, який би сприяв розширенню операційних можливостей підприємства у напрямку збільшення обсягів товарообігу та акумулювання прибутку при збереженні належного рівня якості обслуговування споживачів.

Нами запропоновано наступні ключові напрями оптимізації витрат торговельного підприємства:

- Удосконалення функціональної системи управління витратами.
- Забезпечення динамічного зростання товарообігу та прогресивне вдосконалення його структурної складової.
- Підвищення коефіцієнта ефективності експлуатації основних фондів.
- Активізація зростання продуктивності праці персоналу.
- Оптимізація торговельно-технологічного процесу.

- Впровадження оперативного контролю за раціональним використанням матеріальних ресурсів.

Отже, функціонування будь-якого торговельного підприємства з моменту його створення супроводжується різноманітними видами витрат, що зумовлює їх ключову роль у процесі формування прибутку. З огляду на це, постає необхідність здійснення комплексного аналізу всіх релевантних показників господарської діяльності підприємства з метою ідентифікації потенційних резервів скорочення витрат. Систематичний контроль за динамікою витрат підприємства уможливить, на основі отриманих даних за декілька операційних періодів, розробку найбільш дієвої методики управління поточними витратами, адаптованої до специфіки конкретного торговельного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончаренко М.Л., Тимофєєва А.В. Оптимізація витрат як фактор підвищення рентабельності виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6(11). С. 93-97.
2. Піскун А.В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4 (70).
3. Сулима М. О., Гвінсадзе А. А. Ефективне управління доходами, витратами і фінансовими результатами. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. №1(13). С.188-199.

*Копитко М.І.,
д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ*

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Турбулентний характер середовища підприємств, що працюють в Індустрії 4.0, визначає їхню форму в системному та структурному вимірах. Організації змушені постійно підвищувати свою ефективність і гнучкість на основі технологій гіперавтоматизації, які також безпосередньо впливають на їхні цілі та сферу діяльності. Крім того, нова Індустрія 5.0 вимагає від сучасних менеджерів максимально ефективного використання та розвитку свого інтелектуального капіталу на кожному етапі життєвого циклу впроваджених, вдосконалених або розроблених бізнес-процесів. Це означає необхідність подвійного управління, орієнтованого як на поточні результати, так і на постійний розвиток і впровадження інновацій. У цих умовах здійснюється сучасне управління бізнес-процесами.

У цих умовах управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) є одним із найчастіше використовуваних методів, що дозволяє розробляти та впроваджувати гнучкі формули управління системою, що відповідають вимогам Індустрії 4.0 та 5.0.

Підвищення рівня якості управління бізнес-процесами в переважній більшості випадків сприяє підвищенню бізнес-результатів, покращує рівень гнучкості та інноваційності операцій, а також сприяє розвитку організації. Тому для власників бізнесу та керівників надзвичайно важливим є рівень ефективності управління бізнес-процесами, і одночасно - які дії можна вчиняти для підвищення такого рівня. Таким чином, результати досліджень щодо оцінки зрілості BPM та використання моделей якості BPM мають бути спрямовані насамперед на менеджерів, які використовують управлінські інструменти для впровадження BPM [1].

Підхід управління бізнес-процесами надзвичайно важливий з точки зору підвищення ефективності управління організацією загалом. Він дозволяє врахувати всі причинно-наслідкові зв'язки, розглядаючи організацію як систему таких зв'язків. В управлінні бізнес-процесами важливим є елемент процесу, адже з його допомогою можна представити кожен діяльність окремо або як сукупність таких дій. У результаті реалізації окремих бізнес-процесів з певної початкової вартості, що становить вхід, ми отримаємо результат, який є вхідним матеріалом, збагаченим додатковою вартістю, яка є результатом зазначених процесів [2]. Отже, завдяки бізнес-процесам ми можемо отримати повну картину роботи всієї організації, а це одночасно створює можливість виокремлення та відслідковування процесів, які містять недоліки чи є неефективними.

Управління бізнес-процесами передбачає оптимізацію структури організаційних елементів щодо їх впливу на створення величини кінцевого ефекту окремих бізнес-процесів. Це спроба максимізувати елементи позитивної вартості, тобто компоненти процесу, у структурі, мінімізуючи при цьому неефективні операції. Варто зазначити, що основною перевагою процесного підходу є подолання організаційної жорсткості, за якої функції досить поширеною є ситуація, коли підрозділи ізольовані один від одного виконують взаємовиключні або дублюючі функції. За таких умов зростає важливість таких установок, як справжня креативність та інноваційність, сміливість, відкритість та емпатія у стосунках із клієнтами та прямому спілкуванні [3].

Сучасні організації прагнуть забезпечити безперервність бізнесу та впроваджують системи управління, які забезпечують безпеку. Вони здійснюють наступні ініціативи: визначення загроз і допустимих рівнів ризику, встановлення політики, цілей і детальних завдань у сфері безперервності бізнесу, визначення критичних процесів і ресурсів з точки зору безперервності бізнесу, визначення аварійних процедур у разі інцидентів, що загрожують безпеці, формування обізнаності співробітників щодо здатності вживати дій відповідно до процедур у разі виникнення загроз.

Процесний підхід є елементом усіх формалізованих систем управління, які використовуються в багатьох органах державного управління, зокрема: системи управління якістю, системи управління навколишнім середовищем, системи управління інформаційною безпекою. Це також посилює впровадження стандартів управлінського контролю за допомогою:

- процесів, які впроваджуються в організації, є точкою контакту для багатьох стандартів управлінського контролю, таких як: встановлення цілей, визначення ризиків, забезпечення безперервності бізнесу або застосування механізмів нагляду;

- набору визначених і описаних процесів в офісах, які визначають потреби та масштаби зміни організаційних структур і делегування повноважень;

- ідентифікації та опису процесів моніторингу, аналізу та оцінки результатів (показників цілей, процесів, ризиків тощо), досягнутих в окремих сферах функціонування, враховуючи питання періодичності, відповідальності та методів збору та представлення управлінської інформації, визначає ефективність удосконалення інтегрованої системи управління [4].

Сучасні виклики висувають нові вимоги до процесно-орієнтованих підприємств. Четверта промислова революція, яка пов'язана з цифровізацією та створенням справжньої глобальної віртуалізації через інтегровану інформаційну систему, вимагає іншого підходу до процесів із використанням таких рішень. Розумні технологічні рішення передбачають нові рішення та підходи, які включають: розумні міста, розумні транспортні засоби, розумні будівлі та розумне адміністрування. Щораз частіше виробничі процеси передбачають участь користувачів продукту, інноваційна поведінка яких спрямована на вдосконалення процесу. Нові технологічні рішення в ІТ-системах змінюють ролі співробітників у процесах і сферу компетенцій. Сучасні інформаційні технології

підтримують, але не замінюють підприємства у креативному менеджменті. Можна припустити, що стратегія побудови високоінтелектуальних процесів визначатиме успіх організацій. Впровадження ефективної цифрової трансформації має базуватися на трьох основних аспектах, які водночас становлять нові виклики для організацій у цифрову еру:

- клієнтоорієнтованість;
- відкритість до інновацій;
- організаційна гнучкість [5].

Таким чином, бізнес-процеси є невід'ємною особливістю діяльності організацій, що визначає ефективність їх функціонування, тому їх необхідно ідентифікувати, описувати та керувати ними. Організації, що приймають завдання побудови концепції системи управління процесами та рекомендують системні зміни, спрямовані на інтеграцію систем, мають значно більші шанси на втримання рівня конкурентних переваг через підвищення ефективності діяльності. Це вимагає значної відданості на рівні вищого керівництва, а також окремих відділів, підрозділів і працівників. Побудова системи управління бізнес-процесами в кінцевому підсумку принесе значні переваги організації, вплине на ефективність, ефективність окремих бізнес-процесів та їх належний моніторинг і вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Копитко М.І., Галіка В. Адаптивне управління малими та середніми підприємствами для підвищення рівня ефективності керівних систем бізнес-процесів в умовах загроз національній безпеці. *Успіхи і досягнення у науці*, 2024. № 5(5). С. 393-400. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-393-400](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-393-400)
2. Копитко М.І. Використання технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом для підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності підприємств з врахуванням впливу Індустрії 4.0. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2024. № 2. С. 39-48. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-6>
3. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
4. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2020. № 12. С. 85-91.
5. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*, 2020. № 1-2. С. 79-84.

Кукса В.М.,

к.е.н.,

Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»;

Чен Н. О.,

старший викладач,

Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»

ЗАСТОСУВАННЯ МЕНЕДЖЕРОМ ПРОФЕСІЙНИХ НАВИЧОК У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах нестабільної безпекової ситуації та воєнними діями на території України, особливої актуальності набуває питання ефективного управління підприємством в кризових ситуаціях. Менеджери різних рівнів стикаються з новими викликами, що потребують не лише високого рівня професійної підготовки, а й здатності швидко адаптуватися, приймати нестандартні рішення та зберігати ефективність у стресових умовах. Надзвичайні ситуації в умовах воєнного стану вимагають від керівників мобілізації всіх набутих компетенцій, уміння діяти в умовах невизначеності, обмежених ресурсів та підвищеного ризику.

Дослідження застосування професійних якостей менеджера у таких складних обставинах є важливим як з теоретичної, так і з практичної точок зору, адже дозволяє визначити ключові фактори успішного управління, окреслити необхідні навички та виробити рекомендації для підвищення ефективності діяльності керівників у надзвичайних умовах.

Цій проблемі присвячено праці вітчизняних та закордонних авторів, серед яких Орехов М.О. [1], Ватченко Б. С., Шаранов, Р. С. [2], Цалко Т. Р., Невмержицька С. М., Птуха А. Р. [3], Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. [4], Кукса В.М., Полях К.В. [5]. Водночас, дана тема є актуальною, оскільки значна кількість підприємств зазнали руйнування, кризових станів та зберігається загроза обстрілів енергетичних об'єктів.

Дослідження (Орехова М.О., Ватченко Б. С., Цалко Т. Р. [1-3] та ін.) показують, що ефективність управління в умовах воєнного стану значною мірою залежить від того, наскільки менеджер здатен інтегрувати свої професійні якості у свою діяльність та забезпечити життєдіяльність бізнесу. Практика свідчить, що менеджери, які володіють високим рівнем емоційного інтелекту, здатні краще керувати командою під час кризи, забезпечувати стійкість бізнес-процесів і приймати виважені рішення навіть в умовах війни та можуть втримати розвиток бізнесу.

Управління в умовах надзвичайних ситуацій під час воєнного стану є надзвичайно складним завданням, що потребує від менеджера не лише високої кваліфікації, а й особливих професійних якостей. Такими якостями є лідерство, стресостійкість, гнучкість, здатність швидко приймати рішення,

відповідальність, комунікабельність, стратегічне мислення та готовність до ризику.

Застосування лідерських якостей дозволяють менеджеру згуртувати команду, мобілізувати ресурси та мотивувати працівників до роботи в умовах підвищеної небезпеки. Менеджер повинен демонструвати впевненість, брати на себе відповідальність за прийняті рішення, підтримувати моральний дух підлеглих.

Ще одна навичка, яка здатна підтримати команду і працівників підприємства є стресостійкість. Розвиток навички стресостійкості дозволить менеджеру під впливом психологічним тиску та високим рівнем небезпеки, оперативного реагування на непередбачувані події. Менеджеру важливо контролювати емоції, зберігати холонокровність та уникати паніки, щоб не допустити дестабілізації роботи організації, а також забезпечити її діяльність та прибутковість.

Також професійний менеджер повинен бути гнучким та адаптуватися до нових умов життєдіяльності організації, а також в разі потреби швидко змінювати управлінські стратегії залежно від ситуації. Наприклад, в умовах пошкодження логістичних ланцюгів менеджеру доводиться оперативно шукати нових постачальників або змінювати схеми постачання, а також розробляти нові шляхи транспортування та збуту продукції.

Не менш важливою навичкою в умовах війни повинна бути навичка комунікації. Менеджер повинен забезпечити чітке, своєчасне та достовірне інформування співробітників, партнерів, клієнтів, органів влади про стан справ та умови господарювання організації. Керівник має вміти вести переговори в умовах стресу, війни, доносити складну інформацію зрозумілою мовою, запобігати чуткам, хаосу та паніці.

Сучасний керівник повинен мати стратегічне мислення, що дозволить бачити перспективи навіть у кризових умовах, планувати дії на кілька кроків уперед, прогнозувати ризики та розробляти сценарії розвитку подій.

У контексті воєнного стану також важливо враховувати такі фактори, як управління безпекою працівників, збереження матеріально-технічної бази, взаємодія з державними органами, дотримання законодавчих вимог. Це потребує від менеджера знань у сфері антикризового управління, нормативно-правових актів, а також навичок роботи в умовах ризикових ситуацій.

Таким чином, застосування професійних якостей менеджера в надзвичайних ситуаціях під час воєнного стану є комплексним процесом, що охоплює як особистісні, так і професійні компетенції. Від їхнього рівня та якості реалізації залежить здатність організації адаптуватися, вижити та відновити діяльність після кризових подій.

Застосування зазначених професійних якостей мають як позитивні аспекти, так і певні обмеження. Серед основних недоліків можна виділити кілька ключових проблем:

- відсутність у більшості менеджерів практичного досвіду роботи в умовах воєнних дій, що ускладнює прийняття рішень у нестандартних і стресових ситуаціях;
- високий рівень психологічного навантаження, що супроводжує діяльність керівника під час війни, може призводити до емоційного вигорання, що негативно впливає на ефективність управління;
- обмеженість ресурсів (фінансових, матеріальних, людських), що обмежує можливості реалізації навіть стратегічно правильних управлінських рішень;
- високий рівень невизначеності та швидкі зміни обставин, які змушують постійно коригувати стратегію дій, що вимагає надзвичайної гнучкості та стресостійкості;
- ризик порушення комунікаційних каналів через пошкодження інфраструктури, що ускладнює оперативний обмін інформацією всередині команди та з зовнішніми партнерами.

Не зважаючи всі зазначені обмеження, застосування професійних якостей менеджера в умовах надзвичайних ситуацій має значні перспективи. Однією з них є розвиток програм підготовки керівників до роботи в кризових умовах, включаючи тренінги, симуляції та навчальні курси з антикризового управління.

Впровадження сучасних технологій управління, зокрема цифрових платформ, інструментів дистанційного керування та автоматизації бізнес-процесів, дозволить забезпечити ефективність управління навіть за фізичної недоступності офісів. Важливими напрямками є формування антикризових команд, які об'єднують фахівців різних сфер та посилення міжнародної співпраці та обміну світовим досвідом практик управління в кризових умовах.

Зростає роль емоційного інтелекту як однієї з ключових компетенцій сучасного менеджера, що допомагає ефективніше керувати командою, підтримувати моральний дух і приймати зважені рішення в умовах стресу.

Таким чином, попри наявні недоліки й обмеження, розвиток професійних якостей менеджера під час надзвичайних ситуацій в умовах воєнного стану є важливим і перспективним напрямом, що потребує системного підходу, інвестицій у підготовку та впровадження інноваційних управлінських інструментів для підвищення стійкості організацій і забезпечення їхньої ефективної діяльності в умовах кризових ситуацій та військових дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Орехов М.О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління* 2023. № 1 (49) С. 115-121.
2. Ватченко Б. С., Шаранов, Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. 2022. № 182 Економічний простір 38-43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

3. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М., Птуха А. Р. Антикризове управління персоналом під час війни. Економіка та суспільство. 2024. № 60. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>.
4. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
5. Кукса В.М., Полях К.В. Управління персоналом: нові тенденції та загрози. *Електронне наукове видання міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір»*. 2020. № 1. (37). С. 91-101.

Кулакова С.Ю.,

к.е.н., доцент

кафедри економіки, підприємництва та маркетингу

ННІ фінансів, економіки, управління та права

Національний університет

«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Інвестування в економіку, що розглядається як невід’ємний чинник стратегічного розвитку, відіграє виняткову роль у забезпеченні довготермінового і стабільного економічного зростання кожної країни. У сучасних умовах, коли Україна переживає неймовірно складні випробування, зумовлені військовим конфліктом з росією, перед державним керівництвом та її громадянами постає чимало складних викликів. Ці виклики вимагають від них прийняття швидких і максимально ефективних рішень для збереження стабільності. Питання відновлення зруйнованої інфраструктури стає критично важливим: ця інфраструктура є основою для стабільної роботи економіки, забезпечення соціального добробуту та громадської безпеки.

Проекти відновлення важливих елементів, таких як транспорт, енергетика, житлові будинки та соціальні об’єкти, вимагають значних фінансових ресурсів і ретельного планування. Відповідно до даних, наданих українськими та міжнародними аналітичними центрами, сумарні втрати в інфраструктурі через військові дії перевищують 150 мільярдів доларів США. Знищено або пошкоджено значні відрізки доріг, залізничних шляхів, мостів, енергетичних об’єктів, а також навчальні заклади, медичні установи і системи водопостачання та каналізації. Такий масштаб руйнування вимагає не лише термінових відновлювальних заходів, але й ретельного стратегічного планування довгострокових інфраструктурних проєктів.

Фінансування відновлення здійснюється з державного бюджету та за рахунок міжнародної допомоги, кредитних програм таких установ, як Світовий банк, Європейський інвестиційний банк і Європейський банк реконструкції та розвитку. Додатково залучаються гранти від донорських організацій як-от USAID, GIZ, JICA, а також інвестиції як від іноземних, так і національних приватних інвесторів. Кожне джерело фінансування має свої вимоги щодо управління, контролю, звітності та забезпечення прозорості реалізації проєктів.

У процесі реалізації інвестиційних проєктів, спрямованих на відновлення інфраструктури України, стають очевидними унікальні виклики, що потребують адаптації традиційних управлінських підходів до нових реалій. Особливості воєнного часу, обмеженість ресурсів, необхідність швидкої взаємодії з міжнародними партнерами, а також зростаючі вимоги до прозорості та ефективності суттєво впливають на управління інвестиціями. Для чіткого

розуміння основних аспектів цього процесу доцільно представити ключові характеристики в табличному форматі, що дозволить наочно показати не лише основні акценти, а й їх управлінські наслідки (табл. 1).

Таблиця 1

**Особливості управління інвестиційними проєктами
у сфері відновлення інфраструктури України**

Особливість	Суть характеристики	Управлінські наслідки та рекомендації
Високий рівень ризиків	Управління проєктами ускладнюється через воєнну загрозу, правову нестабільність, логістичні бар'єри, інфляцію та обмежений доступ до ресурсів.	Необхідне системне управління ризиками, впровадження планів безперервності, страхування інвестицій, антикризове планування.
Багаторівнева координація учасників	Участь держави, місцевих громад, міжнародних партнерів, приватного сектору та громадянського суспільства вимагає злагодженої взаємодії.	Запровадження ефективних каналів комунікації, визначення ролей та відповідальності сторін, стандартизовані процедури взаємодії.
Використання сучасних технологій управління	Застосування цифрових платформ управління, електронних закупівель, BIM-моделювання та інструментів електронного моніторингу для підвищення ефективності проєктів.	Впровадження технологічних інновацій, навчання персоналу, створення інтегрованих ІТ-систем для прозорого управління.
Залучення міжнародного досвіду та стандартів	Вимоги донорів передбачають дотримання стандартів ESG (екологія, соціум, управління), антикорупційної політики, оцінювання гендерного впливу тощо.	Адаптація внутрішніх процедур до міжнародних стандартів, участь консультантів, проведення незалежної оцінки проєктів.
Прозорість та підзвітність	Міжнародні донори вимагають прозорості, підзвітності, ефективної звітності за використання коштів, наявності чітких KPI.	Формування системи аудиту, електронної звітності, відкритих бюджетів; регулярний моніторинг результативності; забезпечення відкритого доступу до даних проєкту.

Джерело: складено автором самостійно

Пропонована аналітична таблиця, що була розроблена для глибшого розуміння, наочно ілюструє складність процесу управління інвестиційними проєктами, спрямованими на відновлення інфраструктури України. Успіх цього масштабного процесу потребує гармонійного поєднання традиційних методик управління проєктами із сучасними інноваційними підходами, що мають велике значення для ефективного реагування на виникаючі кризові ситуації. Ефективність реалізації таких проєктів тісно пов'язана з тим, наскільки вміло скоординовані менеджери здатні впроваджувати адаптивні механізми для управління ризиками. Вони також повинні забезпечувати високий рівень прозорості та підзвітності, активно використовувати можливості цифрових технологій, а також дотримуватись міжнародно визнаних стандартів.

Застосування цих стратегічних підходів не лише приведе до підвищення ефективності окремих інвестиційних проєктів, але й зміцнить інституційну спроможність держави в контексті її посткризового розвитку.

В Україні, попри активні зусилля щодо відновлення критичної та соціальної інфраструктури, реалізація інвестиційних проєктів натрапляє на низку системних проблем, які затримують досягнення запланованих результатів. Одним із важливих викликів є обмежена інституційна спроможність як державних органів, так і виконавців проєктів, що заважає ефективності управлінських рішень, координації дій та належному контролю над проєктами. Суттєвою проблемою залишається недостатня якість підготовки техніко-економічних обґрунтувань проєктів, що веде до перевищення кошторисів, затримок у виконанні робіт і нераціонального використання фінансових ресурсів. Корупційні ризики, особливо на етапах проведення тендерів, укладання контрактів із підрядниками та контролю за реалізацією проєктів, серйозно підривають довіру донорів і створюють перепони для залучення зовнішнього фінансування. Крім того, варто відзначити нестачу кваліфікованих фахівців, здатних ефективно керувати великими інфраструктурними ініціативами відповідно до сучасних стандартів управління проєктами. Ця кадрова проблема загострюється через втрату спеціалістів унаслідок війни та міграції. Також відзначається відсутність цілісного стратегічного бачення відновлення, бракує загальнонаціональної політики та єдиного плану відновлення, який би враховував регіональні пріоритети, ступінь руйнувань і економічну доцільність інвестицій. Це перешкоджає комплексному підходу до відновлення та знижує ефективність використання наявних ресурсів.

Для забезпечення ефективного управління інвестиціями у відновлювальних проєктах потрібна докорінна перебудова існуючої системи управління проєктами. Ключовими елементами цієї трансформації виступають ряд стратегічно важливих заходів, таких як зміцнення інституційного потенціалу, розширення партнерства між різними секторами економіки та інтеграція в управлінські процеси новітніх цифрових технологій. Особливу вагомість має адаптація прийнятих рішень до міжнародних стандартів і передових практик, що сприятиме підвищенню рівня довіри з боку як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін.

Запровадження таких передових підходів дає можливість утвердити надійний фундамент для створення ефективної системи реконструкції, яка здатна не лише подолати наслідки руйнувань, але й забезпечити тривалий та стійкий розвиток держави в умовах поствоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ащеулова О.М., Донець Д.М., Остропольська Є. В. Залучення інвестицій у повоєнну відбудову України: можливості та виклики. *Академічні візії*. 2023. № 25. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/756> (дата звернення: 21.04.2025)

*Кутовенко М.О.,
студент 53 групи ФМОІТ,
Одеський національний економічний університет;
Балабаш О. С.,
к.е.н., доцент,
Одеський національний економічний університет*

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ МЕТАЛО-ПЛАСТИКОВИХ КОНСТРУКЦІЙ

Сучасні умови господарювання на українському ринку металопластикових конструкцій характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю попиту, впливом зовнішньоекономічних чинників, а також наслідками воєнних дій. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розробка ефективної конкурентної стратегії підприємства, що дозволяє не лише зберігати ринкові позиції, а й забезпечувати стабільний розвиток у перспективі.

Конкурентна стратегія підприємства є складовою загальної стратегії розвитку, проте відрізняється фокусом на досягнення і підтримку конкурентоспроможності в умовах взаємодії з іншими ринковими гравцями. Як зазначають Горват О. та Феєр О.В., конкурентна стратегія — це «система довгострокових дій, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства та реалізацію конкурентних переваг» [1]. За Павлюком Т.І. конкурентна стратегія це узагальнена модель дій і збірка правил якими користується підприємство задля забезпечення довгої конкурентоспроможності [2].

На відміну від функціональних стратегій, які охоплюють внутрішню організаційну структуру чи загальні напрямки розвитку, конкурентна стратегія концентрується на зовнішньому середовищі, аналізі ринку, поведінці конкурентів та задоволенні потреб споживачів. Вона враховує як галузеві ризики, так і специфіку конкурентної боротьби. За І. Г. Божидаєм, конкурентна стратегія підприємства — це довготривалий, динамічний та цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних дій, який підпорядковується загальній стратегічній меті підприємства, базується на його внутрішніх можливостях та ресурсах, і спрямований на досягнення й утримання високого рівня конкурентоспроможності, формування сталих конкурентних переваг, укріплення позицій на ринку, а також на нейтралізацію впливу конкурентних сил [3].

Конкурентні стратегії за моделлю М. Портера класифікують на: стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації та стратегію фокусування [4]. Вибір конкретної стратегії залежить від ресурсного потенціалу підприємства, стану ринку та цільового сегменту.

Ринок металопластикових конструкцій є одним з найбільш динамічних і конкурентних сегментів будівельної галузі, що вимагає від підприємств

високого рівня адаптивності, інноваційності та стратегічного планування. З огляду на зростаючу конкуренцію, формування чіткої конкурентної стратегії стає необхідною умовою успішного функціонування та розвитку підприємств галузі.

Вивчення українських джерел, таких як праці Беззубка Б. і Ткаченко М. [5], присвячені впливу воєнного стану на стратегічне управління, дозволяє сформулювати розуміння нових викликів для підприємств та необхідності перегляду класичних стратегічних підходів. Автори акцентують увагу на потребі в адаптивних моделях стратегічного планування, які враховують не лише економічну, а й безпекову нестабільність, зокрема ризики втрати інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та скорочення платоспроможного попиту. У статті обґрунтовується важливість гнучкості у стратегіях, акцент на цифрову трансформацію, мобільність виробництва та побудову стратегічних партнерств, як інструментів антикризової стабілізації.

Висновки: сучасні умови функціонування українських підприємств, особливо у період воєнного стану, вимагають радикального перегляду традиційних стратегій. Конкурентна стратегія має враховувати не лише ринкові тренди, а й широкий спектр позаекономічних факторів. Успішною буде та стратегія, яка забезпечує швидке реагування на зовнішні загрози, зберігає гнучкість операційної діяльності та орієнтується на довгострокову стійкість навіть у критичних обставинах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горват О., Феєр О. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи // Освіта і наука : міжнар. наук. журн. – 2023. – Вип. 2(35). – С. 289–293. – Режим доступу: <http://msu.edu.ua/>
2. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства // Young Scientist. – 2016. – № 12. – С. 821.
3. Божидай І.Г. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій // Траєкторія науки. – 2016. – № 1(6). – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/definitsiya-ponyattya-konkurentna-strategiya-ta-yiyi-mistse-v-upravlinskiy-ierarhiyi-strategiy>
4. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // Економіка і суспільство. – 2018. – № 18. – С. 346–350.
5. Беззубко Б., Ткаченко М. Особливості формування стратегій українських підприємств під час війни // Галицький економічний вісник. – 2022. – № 5–6 (78–79). – С. 96–100. – DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06. – Режим доступу: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua>

УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПРАКТИЦІ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

Актуальність дослідження питань, пов'язаних з формуванням залученості персоналу в сучасній теорії і практиці менеджменту, обумовлюється кардинальними змінами у економічній та соціально-трудовій сферах, а також трансформацією уявлень про ефективність організацій. В умовах високої конкуренції, динамічного розвитку технологій та глобалізації бізнесу компанії все більше усвідомлюють, що саме людський капітал є ключовим джерелом стійкої конкурентної переваги. Залученість працівників та організаційна прихильність безпосередньо корелюють з продуктивністю праці, рівнем інноваційної активності персоналу та загальною результативністю бізнесу [1].

У теоретичному аспекті питання формування залученості працівників перебуває на перетині досліджень з організаційної поведінки, управління людським капіталом та розвитку корпоративної культури. Зокрема, сучасні концепції підкреслюють роль внутрішньої мотивації, довіри, можливостей для професійного розвитку й узгодженості особистих цінностей працівника з корпоративними цінностями організації, як передумов високого рівня залученості. Разом із цим, з практичної точки зору розуміння драйверів й механізмів формування залученості персоналу є важливим для запровадження управлінських практик, спрямованих на створення сприятливого робочого середовища, задоволення потреб працівників та стимулювання їхньої активної участі в досягненні організаційних цілей. Розробка й імплементація інструментів формування залученості, таких як індивідуальні програми розвитку талантів, системи визнання й винагороди, побудова сприятливого мотиваційного клімату й здорової корпоративної культури стають вирішальним фактором забезпечення життєстійкості і конкурентоспроможності компаній.

Висока залученість персоналу сприяє зниженню рівня плинності кадрів, скороченню витрат на адаптацію нових співробітників, підвищенню якості продукції та послуг, що безпосередньо відображається на фінансових показниках діяльності бізнесу. Окрім цього, залучені співробітники є амбасадорами бренду роботодавця, що підвищує репутаційну стійкість організації на ринку праці. Результати емпіричних досліджень доводять прямий позитивний вплив високого рівня залученості персоналу на ключові показники діяльності бізнесу, включаючи прибутковість, задоволеність клієнтів та ринкову вартість компанії [2]. Саме тому системна робота із залученістю персоналу є не лише інструментом підвищення продуктивності праці, але й стратегічною передумовою довгострокового успіху бізнесу в мінливому та непередбачуваному середовищі.

Залученість працівників визначається, як багатоаспектна категорія, що інтегрує когнітивні, емоційні та поведінкові складові взаємодії працівника з

елементами організаційного середовища, підкреслюючи важливість відчуття причетності до організації та добровільної готовності докладати додаткових зусиль для досягнення поставлених цілей [3]. Пізні моделі залученості, такі як Gallup Q12, Aon Hewitt, Deloitte, BlessingWhite та UWES (Utrecht Work Engagement Scale), ідентифікують ключові драйвери, які впливають на рівень залученості працівників. На основі узагальнення змістових елементів зазначених моделей можна зробити висновок щодо універсальних драйверів залученості персоналу, які простежуються у всіх підходах. До них, передусім, належать ефективне лідерство, що виявляється у підтримці, довірі й послідовності дій, можливості для розвитку й зростання, які підкріплюють внутрішню мотивацію, усвідомлення значущості праці, відчуття справедливості й визнання, що посилює психологічну безпеку та ціннісна узгодженість між працівником і компанією, яка створює підґрунтя для довготривалої організаційної прихильності. На практиці успішні бізнес-організації впроваджують різноманітні інструменти формування й підвищення залученості персоналу у відповідності з вищезазначеними драйверами. Так, ефективна модель лідерства та сприятливі міжособистісні відносини відіграють критичну роль у формуванні залученості персоналу. Лідери, які здатні чітко комунікувати цілі й очікування, сприяють створенню позитивної робочої атмосфери та підвищенню залученості своїх команд. Компанія Netflix відома своєю культурою «радикальної відвертості» та високими вимогами до лідерства, що передбачає відкриту комунікацію, конструктивний зворотний зв'язок та підтримку розвитку співробітників. Іншим вагомим фактором залученості є забезпечення змістовності й автономності при виконанні роботи. Так, програма «20% часу», запроваджена в Google, хоча й зазнала певних трансформацій, слугує прикладом створення умов для самореалізації та роботи над проєктами, що є особисто значущими для співробітників [4]. Ще одним ключовим драйвером є можливості для розвитку та кар'єрного зростання. Організації, які інвестують у навчання та розвиток співробітників, зазначають вищий рівень залученості. Наприклад, компанія LinkedIn активно використовує внутрішні навчальні платформи, програми менторства та коучингу, а також надає можливості для ротації посад й участі в міжфункціональних проєктах. Це не лише сприяє розвитку професійних навичок співробітників, але й підкреслює їхню цінність для організації, що безпосередньо впливає на залученість. Досвід таких компаній, як Deloitte та Centrical, що реалізують програми мікронавчання через внутрішні LMS-платформи й гейміфіковані інструменти, також доводить позитивний вплив на рівень залученості через особистісне підкріплення, навчання та розвиток. Сильна корпоративна культура та цінності організації, в свою чергу, є фундаментом для формування довготривалої залученості й організаційної прихильності. Компанії з чітко визначеною місією, корпоративними цінностями та здоровою культурою демонструють вищий рівень залученості. У компанії Patagonia, наприклад, залучення працівників до екологічних ініціатив компанії підсилює ціннісну відповідність, що корелює з компонентами емоційної та нормативної організаційної прихильності [5].

Окрім зазначених практик, сучасні компанії активно використовують такі інструменти вимірювання та підвищення рівня залученості персоналу, як регулярні опитування щодо залученості (наприклад, анкетування Q12 від Gallup), індивідуальні

бесіди з безпосередніми керівниками (зустрічі «one-on-one»), метод зворотного зв'язку «360», платформи для внутрішньої комунікації та співпраці, програми корпоративного добробуту тощо. Аналізуючи бізнес-практику українських компаній, варто відзначити досвід AB InBev Efes Ukraine, що підтримує залученість працівників через комплексну стратегію, яка включає прозору комунікацію (регулярні зустрічі, опитування), розвиток і навчання (з особливим акцентом на формування soft skills та інклюзивність), гнучкі умови праці (гібридний формат), а також дієві системи визнання та винагороди. Ці інструменти сприяють формуванню довіри, підсиленню мотивації та ініціативності, рівень залученості в компанії стабільно перевищує 90%, що в свою чергу, позитивно впливає на бізнес-результати [6].

Узагальнюючи слід зазначити, що формування й підтримка високого рівня залученості персоналу в сучасних бізнес-організаціях є комплексним завданням, яке вимагає системного підходу та інтеграції різноманітних інструментів і практик, розроблених із урахуванням ключових драйверів залученості. Успішні компанії усвідомлюють важливість створення змістовної роботи, надання можливостей для розвитку, забезпечення визнання та винагороди, запровадження моделей ефективного лідерства, а також побудови сильної корпоративної культури. Поєднання розуміння драйверів залученості з вивченням практичного досвіду передових компаній у цій сфері є передумовою розробки ефективних стратегій підвищення залученості персоналу в контексті стратегічного управління людським капіталом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
2. Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob187692_global-human-capital-trends/DI_2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf
3. Gallup. What Is Employee Engagement and How Do You Improve It? URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
4. 15 Companies Setting New Standards For Employee Engagement In 2024. URL: <https://www.wellable.co/blog/employee-engagement-companies>
5. How The “Best Companies To Work For” Engage Employees And Retain Top Talent. URL: <https://www.forbes.com/sites/danabrownlee/2019/09/04/how-the-best-companies-to-work-for-engage-employees-and-retain-top-talent/>
6. Залученість працівників як ключ до успіху: досвід AB InBev Efes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/zaluchenist-pratsivnikov-yak-klyuch-do-uspikhu-dosvid-ab-inbev-efes-ukraine-20122024-25606>

*Ліфінцев Д.С.,
к.е.н, доцент,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ, НЕОБХІДНИХ ДЛЯ УСПІХУ В БІЗНЕСІ: ПОГЛЯД ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Динаміка змін в освітньому просторі свідчить про принципове зміщення фокусу уваги на здобувачів вищої освіти та формування необхідних їм компетентностей (Ferrerias-Garcia et al., 2021, Alfantookh and Bakry, 2013, Brand-Gruwel et al., 2005). Цей запит можна побачити, в першу чергу, від самих студентів, які дедалі більше вмотивовані отримати, насамперед, практичні навички, необхідні для виконання завдань, із якими вони стикаються або стикатимуться в роботі.

Визначення компетентностей, які необхідні для успіху в бізнесі, є надзвичайно перспективною та поширеною практикою як у академічних колах, так і в експертному середовищі бізнес-фахівців. Важливим етапом у формуванні базового розуміння таких навичок стало формулювання Європейською Комісією переліку компетентностей необхідних для успішної підприємницької діяльності. Серед них, зокрема, визначили фінансову та економічну грамотність, менеджмент і планування, командна робота, формування візії, навчання через досвід, пошук можливостей, вміння працювати в умовах ризику та невизначеності тощо (Bacigalupo et al., 2016).

У надскладних реаліях, спричинених російською військовою агресією, формування українськими здобувачами вищої освіти компетентностей, необхідних для успіху в бізнесі має надзвичайно велике значення в контексті підтримки економіки країни та подальшої відбудови.

Наше дослідження ставить за мету виявити ставлення студентів до навичок, які вважаються необхідними для успіху саме в економічній сфері. Для опитування нами було залучено 58 здобувачів вищої освіти Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. Серед них 34 представляють спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій» (2 курс, денна форма), 24 – «Корпоративні фінанси» (1 курс, денна форма). Із загальної кількості опитаних – 38 дівчат, 14 хлопців, ще 6 осіб не зазначили стать. Опитування проводилось шляхом використання google-форми із запитаннями, спрямованими на оцінювання ступеню важливості кожної із запропонованих компетенцій за шкалою від 1 до 10, де 1 – «зовсім неважливо», 10 – «надзвичайно важливо». Проводилось опитування навесні 2025 року.

Результати опитування (Табл. 1) засвідчили, що, на думку опитаних студентів і студенток надзвичайно важливими компетентностями для успіху в бізнесі є навички прийняття рішень, фінансова грамотність, комунікаційні навички та стратегічне мислення (середній бал вище 9,00). Втім, й інші

запропоновані варіанти отримали високі бали, що вказує на вмотивованість студентів до набуття їх в процесі освіти.

Таблиця 1

Ставлення здобувачів вищої освіти до компетентностей, необхідних для успіху в бізнесі (1 – «зовсім неважливо», 10 – «надзвичайно важливо»)

Компетентність	Середній бал
Стратегічне мислення	9,16
Фінансова грамотність	9,26
Прийняття рішень	9,31
Лідерські здібності	8,81
Комунікаційні навички	9,19
Аналітичні здібності	8,59
Тайм-менеджмент	8,38
Цифрова грамотність	7,81
Командна взаємодія	8,59
Професійні знання (в обраній сфері)	8,60

Важливим аспектом проведеного дослідження є також виявлення загального сприйняття респондентами потреби у навичках, які напряду необхідні для їх професійної діяльності (hard skills) та навичками, які належать до «м'яких» (soft skills), як-от культурний та емоційний інтелект, комунікації, лідерство тощо.

Загальний середній бал hard skills склав 8,67, у той час як середня оцінка soft skills становила 9,07. Це свідчить про особливу потребу студентів у формуванні саме м'яких навичок, адже економічне середовище є мінливим, і вкрай важко чітко спланувати кар'єру на роки, а іноді – на десятиліття наперед. Водночас, саме навички комунікації та командної роботи часто стають вирішальними для адаптації у нових компаніях і навіть індустріях.

Також, на наш погляд, для України сьогодні вкрай важливим є формування навичок крос-культурних комунікацій (Lifintsev et al, 2025), що має принципове значення з огляду на європейську інтеграцію нашої держави (Флешеріу та ін., 2022) та потребу в співпраці із партнерами з різних регіонів світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alfantookh, A. and Bakry, S.H. (2013), "Creativity and innovation in higher education research: problems and solutions", International Journal of Knowledge Society Research, Vol. 4 No. 1, pp. 90-107.
2. Bacigalupo, M., Kamylyis, P., Punie, Y. and Van den Brande, G. (2016), EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework, Vol. 10, Publication Office of the European Union, Luxembourg, p. 593884.

3. Brand-Gruwel, S., Wopereis, I. and Vermetten, Y. (2005), "Information problem solving by experts and novices: analysis of a complex cognitive skill", *Computers in Human Behavior*, Vol. 21 No. 3, pp. 487-508.
4. Ferreras-Garcia, R., Sales-Zaguirre, J., & Serradell-López, E. (2021). Developing entrepreneurial competencies in higher education: a structural model approach. *Education+ Training*, 63(5), 720-743.
5. Lifintsev, D., Zelihic, M., Grebliauskiene, B., Wellbrock, W., Patel, S. V., & Sharma, R. K. (2025). Young professionals' perspectives on cross-cultural communication: Assessing competence and employer support across regions. *International Journal of Cross Cultural Management*, 25(1), 233-254. <https://doi.org/10.1177/14705958251319695>
6. Флешеріу, К., Амарал Джеронімо, Н., Тамулевічуте-Шекштелене, А. & Ліфінцев, Д. С. (2022). Європейські цінності та ефективна бізнес-взаємодія. *Стратегія економічного розвитку України*, 50, 32–44. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.032.044>

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»

Організаційна культура формує внутрішні відносини серед працівників і визначає їхню мотивацію, рівень залученості та ефективність роботи. Водночас вона впливає на поведінку компанії в контексті соціальної відповідальності, сприяючи розвитку етичних стандартів, підтримці сталих взаємозв'язків з громадськістю та бізнес-партнерами.

Формування організаційної культури – це багаторівневий процес, що включає розробку системи цінностей, побудову ефективних комунікацій та створення комфортного робочого середовища. Залежно від особливостей підприємства та галузі, організаційна культура може відрізнятися, проте в її основі завжди лежать спільні цінності, що сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. З метою поглибленого аналізу сутності поняття "організаційна культура" проведено морфологічний аналіз терміну. У табл. 1 надано короткий огляд визначень організаційної культури з точки зору різних авторів, що дозволяє краще зрозуміти різноманітність підходів до її трактування.

Таблиця 1

Морфологічний аналіз терміна «організаційна культура»

Автор	Визначення	Рід
Е. Шейн [3]	Організаційна культура — це набір основних переконань, що поділяються співробітниками підприємства, які формують його поведінкові норми.	Переконання, норми
Т. Кларк [2]	Культура підприємства являє собою систему цінностей, переконань, поведінкових моделей, що формують спосіб мислення та взаємодії людей на підприємстві.	Система, цінності, переконання
М. Тейлор [4]	Організаційна культура — це неформальні норми та традиції, які виникають в організації на основі спільного досвіду її учасників.	Норми, традиції
П. Сміт [1]	Культура організації охоплює погляди, переконання та звичаї, що формують особливості спільної діяльності в організації.	Погляди, переконання, звичаї
А. Дауелл [1]	Культура підприємства визначає поведінкові норми та взаємодію між співробітниками на основі загальних цінностей і переконань.	Поведінкові норми

Розглядаючи різні підходи до визначення організаційної культури, можна зробити висновок, що вона є поєднанням переконань, норм, традицій та поведінкових моделей, які регулюють діяльність підприємства. Організаційна культура є динамічною системою, що змінюється під впливом зовнішніх факторів, таких як економічні тенденції, технологічні новації та соціальні процеси. Важливим аспектом розвитку організаційної культури є її взаємозв'язок із мотивацією працівників, корпоративною соціальною відповідальністю та лідерством. Створення сприятливого середовища, у якому працівники відчують довіру, підтримку та можливості для розвитку, позитивно впливає на загальну продуктивність підприємства. Важливою складовою є комунікація, яка забезпечує розуміння спільних цінностей та сприяє ефективній взаємодії між підрозділами. Розвиток організаційної культури вимагає комплексного підходу, що включає впровадження сучасних методів управління, адаптацію до змін та постійний моніторинг корпоративного середовища. Запровадження програм навчання та розвитку персоналу дозволяє адаптувати працівників до нових викликів, що виникають у процесі трансформації організаційних моделей.

Таким чином, організаційна культура є ключовим фактором, що визначає ефективність роботи підприємства, його стійкість до криз та здатність до інновацій. Вона не лише впливає на внутрішні процеси, а й формує зовнішній імідж компанії, її конкурентні переваги та перспективи розвитку. Розуміння та свідоме управління організаційною культурою є одним із найважливіших завдань сучасних менеджерів та керівників, що прагнуть створити сильну, стабільну та успішну компанію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дауелл, А. (2009). Поведінкові норми та взаємодія в організаційних структурах. Львів: Видавництво "Молодь".
2. Кларк, Т. (2010). Культура підприємства: Теорія та практика. Київ: Видавництво "Академія".
3. Шейн, Е. (2013). Організаційна культура: Концепція та практики управління. М.: Наукове видавництво.
4. Тейлор, М. (2012). Норми та традиції в організаційній культурі. Харків: Фоліо. культури. Харків: Фоліо.

*Макаренков О. Л.,
д. ю. н., проф.,
головний науковий співробітник НДЧ
Запорізького національного університету*

КОМПЛАЙНС-МЕНЕДЖМЕНТ В ПАРАДИГМАЛЬНОМУ ВИМІРІ ПРАВА І БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ЕКОНОМІКИ

Загальні підходи управління комплайнсом вимагають відносно схожих меж правового світогляду соціальних спільнот. Їхні суттєві відмінності означають, що щодо одного й того ж питання для одних країн (прошарку підприємців, публічної влади тощо) це може бути дотримання вимог, а для інших – невиконання. «Організації є частиною світового цілого, тому прийняті ними рішення впливають на решту світу» [1, с. 1]. Ділова культура визначається через суттєві характеристики підприємництва та інших видів економічної діяльності людини; виражається у наборі засвоєних реакцій на різні події та стимули, де основні припущення та переконання, що поділяються членами організації, визначають у самостійній манері погляд організації на себе та своє середовище; виявляє специфічні риси залежно від суб'єкта економічної діяльності – у сферах азартних ігор, медичної косметології, фінтеху, кібербезпеки, наукометрії тощо.

Система культурних цінностей складається з понять і концепцій, які містяться у свідомості більшості громадян суспільства щодо життєво важливих для них речей, за допомогою яких вони здатні повноцінно функціонувати і розвиватися, а також чинити вірно у життєвих обставинах зі складним етичним вибором. Коли йдеться про просування етичної ділової практики, корпорації зосереджуються на двох основних стратегіях: 1) створення та забезпечення дотримання процедурних рамок для регулювання ділової поведінки; 2) застосування навчальних програм, спрямованих на підвищення етичної та моральної свідомості серед співробітників організації. Однак обидві ці стратегії можуть виявитися недостатнім захистом від серйозних етичних порушень. Без фундаментальних змін у корпоративній культурі такі заходи, як створення кодексів етики, навчальних програм з етики, процедур повідомлень про порушення етики, не матимуть довгострокового ефекту [2, с. 333-334].

Етичні бізнес-культури базуються на узгодженості між формальними структурами, процесами, політикою, програмами навчання та розвитку, послідовній ціннісній етичній поведінці вищого керівництва, визнанні справжніх заслуг працівників, історій та використанні ритуалів, метафор та мови, які надихають членів організації поводитися відповідно до високих етичних стандартів. Суть для лідерів полягає в тому, що якщо вони не усвідомлюють культури, в якій вони вбудовані, ці культури керуватимуть ними. Культурне розуміння бажане для всіх нас, але воно є важливим для менеджерів,

якщо вони хочуть керувати задля досягнення найвищих економічних показників діяльності організації й відповідно до вимог природного права, які перманентно тільки частково відображені у законодавстві і домінуючих практиках його застосування. В етичній організації ефективність лідерства починається зверху, передається прикладом та вимагає взаємності етичної поведінки [3, с. 29]. Комплайнс з соціальними нормами вимагає від менеджера осмислення поведінки людей та інших життєвих обставин, підлаштування правил до нових умов, подолання криз, зокрема тих, які не тільки зумовлені класичними форс-мажорними обставинами війн, корупційної, спекулятивної, шахрайської і/або іншої економічної злочинності глобальних масштабів, але й зростанням можливостей ШІ, де забезпечення комплайнс-менеджменту вимагає не тільки знання права та етики, але й доменної експертизи з предмету, з яким працює ШІ. Наприклад, у класифікації відходів впровадження ШІ пропонує рішення шляхом автоматизації сортування відходів, забезпечення прогностичного аналізу та підвищення загальної ефективності процесів, що сприяє досягненню цілей зеленого виробництва. Інтеграція ШІ в управління промисловими відходами відповідає принципам Індустрії 4.0, виступаючи за цифрову трансформацію в напрямку сталого виробничого середовища, керованого даними [4, с. 1].

Комплайнс-менеджмент у бізнесі передбачає цілісний, добродісний підхід до всебічних і повних оцінок учасників сфери власного впливу, до якої зараховуємо працівників, клієнтів, постачальників, власників / інвесторів, громаду, конкурентів та навколишнє середовище. Балансування бажань та потреб цих зацікавлених сторін виявляє для менеджерів постійну та складну напругу. Корпоративна відповідальність ґрунтується на фідучіарному зобов'язанні перед ними усіма і природою. Інституціоналізація місії, бачення та цінностей організації має вирішальне значення для сприяння природно-правовому операційному середовищу підприємництва. Інституціоналізація, замість дискреційних повноважень, свавілля і упередженості менеджерів (кадровиків, фінансистів, торгівців, правників та ін.), означає для бізнес-культури домінування добродісності, що досягається за рахунок наступного: 1) узгодження заявлених та реальних цінностей соціальної спільноти; 2) симбіотичної співпраці членів трудового колективу, а не антагоністичної опозиції; 3) вдосконалення внутрішніх управлінських процесів і функцій; 4) відкритих правил найму, звільнення, винагороди, компенсацій, кар'єрного зростання, навчання працівників і щирого спілкування з ними. Комплайнс-менеджмент успішної і чесно конкуруючої на ринку організації вимагає зосередження на узгодженні і прозорості процесів взаємодії працівників та їхніх підрозділів. Культури цих бізнес-організацій проявляються через складні комбінації та взаємодію формальних та неформальних систем і процесів, а також формальну та неформальну взаємодію між членами організації та різними зовнішніми зацікавленими сторонами. Формальні компоненти бізнес-культури включають структуру, політику, системи винагород, механізми соціалізації новачків, процедури прийняття рішень та формальні процедури

управління процесами та керівництва людьми, а неформальні – негласні норми, цінності, взірці для наслідування, історії організації, міфи, ритуали тощо [3, с. 30-32]. Коли докладаються узгоджені зусилля для створення та підтримки етичного бізнес-клімату, успіх залежить від системного підходу, що охоплює всі рівні працівників та менеджерів в організації, від керівників вищої ланки до працівників з посадовими функціями найменшого рівня відповідальності.

Отже, розбіжність культурних досягнень та об'єктів економічної діяльності можна спостерігати в різних юрисдикційних просторах країн (територія, де публічна влада може здійснювати примус у межах, дозволених природним правом та законодавством) та їхніх регіонів, а також у соціальних верствах, що відрізняються видами економічної діяльності, релігією, етнічною приналежністю, расою та іншими факторами. Підприємці та інші економічно активні особи стають частиною конкурентоспроможної економіки тією мірою, якою культура бізнесу і права відображається в їхній свідомості, і вони здатні відтворювати її стандарти в рамках правової реальності, зокрема європейської, де бізнес-культура втілює вільне вираження людських чеснот та їх прояв у праві, що разом визначають ядро діапазону та паритету економічних можливостей для розвитку. Комплайнс-менеджмент для такого типу бізнесу критично актуальний під час взаємодії із соціальними спільнотами, де корупція, економічне та інші форми насильства переважають над природним правом, адже ті, хто спотворює або відкидає цю культуру, опортуністичні високотехнологічним виробничим ланкам доданої вартості, використанням для бізнес-операцій підконтрольних людині ресурсів ІІІ, через які нині визначається конкурентоспроможна економіка. Відповідно, комплайнс менеджменту з правовими, етичними та іншими вимогами бізнес-культур вимагає всебічної оцінки впливу матеріальних і духовних відмінностей соціальних спільнот на розуміння змісту і обсягу зобов'язань тощо. Задані природним правом рамки для підприємців роблять їх невід'ємною частиною процедур забезпечення комплайнс-менеджменту на будь-яких бізнес етапах, операціях і процесах. Вірно осмислене підприємцями та їхніми менеджерами природне право детермінує у правовій й реальності конкурентоспроможну економіку, де працівники мотивовані та змушені робити те, що правильно, а не те, що легко. Рішення зосереджені на довгострокових перспективах, що охоплюють сталий розвиток, а не на потенційній можливості короткострокових збитків. Це означає не робити в короткостроковій перспективі те, що створює шкоду в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armijos-Buitrón, V.-A., Costa-Ruiz, M.-P. El compromiso ético como base para la creación de cultura empresarial socialmente responsable en las empresas ecuatorianas. 16th Iberian Conf. CISTI. 23–26 June 2021. Chaves. Portugal. P. 1-6.

2. Zuhri, A., Hidayat, R. Mapping of business culture research: a bibliometric perspective. *Technium Social Sciences J.* 2023. Vol. 50. P. 333-337.
3. Jondle, D., Ardichvili, A., Mitchell J. Modeling Ethical Business Culture: Development of the Ethical Business Culture Survey and Its Use to Validate the CEBC Model of Ethical Business Culture January. *Journal of Business Ethics.* 2014. Vol. 119. No. 1. P. 29-43 DOI: 10.1007/s10551-012-1601-2
4. Yu, J. Revolutionizing industrial park waste classification with artificial intelligence: A behavioral economics and evolutionary game theory perspective. *Process Safety and Environmental Protection.* 2025. Vol. 197. P. 1-18.

Малюга В.В.,
викладач, спеціаліст першої категорії
ВСП Львівський фаховий коледж ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького

КОНТРАКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БУДІВНИЦТВІ: ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ І ШЛЯХИ ЇХ ЗНИЖЕННЯ

У сучасних умовах будівництво є однією з найбільш ризикованих галузей економіки, особливо в контексті дії воєнного стану, нестабільності ринку та зміни нормативного середовища. Контрактний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління проєктами та мінімізації економічних втрат [3].

Основні ризики контрактного менеджменту:

- інфляційні ризики (непередбачуване зростання вартості матеріалів і робіт);
- фінансові ризики контрагентів (затримки платежів, банкрутство);
- юридичні ризики (невизначеність умов договорів, відсутність штрафних санкцій);
- операційні ризики (невиконання строків, неякісне виконання робіт);
- зовнішні ризики (форс-мажори, зміни законодавства, воєнні дії).

Одним із факторів, що зумовлюють високий рівень ризику в будівельній сфері, є складна структура виробничо-технологічних процесів і значна кількість різнопрофільних учасників, залучених до реалізації інвестиційно-будівельних проєктів. До таких учасників належать власники земельних ділянок, замовники, забудовники, девелоперські компанії, інвестори, організації управлінського й посередницького типу, фінансово-кредитні установи, страхові компанії, архітектурні та проєктно-інжинірингові бюро, основні та субпідрядні виконавці, постачальники будівельних матеріалів і конструкцій, власники завершених об'єктів, мешканці житлових будинків, підприємства комунального господарства, представники місцевої влади, а також численні державні, саморегульвні, експертні та дозвільні інституції [1]. Через таку багатокомпонентність процесу, ефективність діяльності в інвестиційно-будівельній галузі формується під впливом великої кількості факторів, включаючи кон'юнктуру на ринках ресурсів, послуг і підрядних робіт, що й обумовлює її високу ризикованість. У періоди економічної нестабільності ризиковість діяльності в цьому секторі істотно зростає, що, у свою чергу, підвищує значущість впровадження ефективних підходів до ризик-менеджменту.

Управління ризиками спрямоване на своєчасне виявлення можливих загроз і небажаних подій, розуміння їхніх потенційних наслідків і, за потреби, розробку профілактичних дій для зменшення або уникнення негативного впливу. Для вдосконалення цього процесу застосовуються різноманітні нормативи та стандарти, які, хоча й численні, часто є фрагментарними й потребують адаптації до конкретних умов проєкту.

Основним джерелом виникнення ризиків у проєктній діяльності є невизначеність, що притаманна майже кожному інвестиційному проєкту. Ті ризики, що піддаються виявленню, мають бути чітко ідентифіковані та проаналізовані, що дасть змогу сформулювати відповідні заходи реагування. Водночас непередбачені (невідомі) ризики складно піддаються управлінню, а отже, для них доцільно передбачити спеціальний резерв у структурі управління.

Практика багатьох років функціонування будівельних компаній свідчить, що саме будівельна галузь залишається однією з найбільш вразливих до дії ризикових чинників, які походять як із зовнішнього середовища, так і з внутрішніх характеристик самих підприємств.

Шляхи мінімізації економічних ризиків:

- включення до контрактів чітких умов індексації цін, графіків виконання робіт, механізмів вирішення спорів;
- використання шаблонів міжнародних контрактів (наприклад, FIDIC);
- забезпечення страхування відповідальності сторін та страхування проєктів;
- проведення фінансового та юридичного due diligence контрагентів;
- впровадження цифрових інструментів управління контрактами (contract lifecycle management systems).

Ключові виклики і загрози функціонування будівельних підприємств України в умовах кризи (повномасштабної війни) на загал формуються за такими складовими їх стабільного функціонування і розвитку, як фінансово-економічна, матеріально-ресурсна, технологічна та кадрова. Вплив негативних чинників за цими векторами призводить до вимивання оборотного активів та здорожчання вартості залучення капіталу, замороження низки об'єктів, здорожчання будівельних матеріалів та послуг, призупинення програм співпраці у межах виробничо-промислових кластерів, вимивання кадрового ресурсу в підсумку масштабних зовнішніх та внутрішніх міграційних процесів, зростання дефіциту кваліфікованих кадрів [2].

Ефективний контрактний менеджмент є критичним чинником зниження економічних ризиків у будівництві. В умовах постійних змін ринкового середовища підприємства мають приділяти більше уваги якості договірної роботи, управлінню ризиками та запровадженню сучасних технологій у сфері контрактного адміністрування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. Галицький економічний вісник. 2019. № 5. С. 7–15. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30934/2/GEb_2019v60n5_Adamaska_I-Current_state_and_trends_of_7-15.pdf
2. Кривдик, М., Алексієнко, О. (2023). Особливості управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи. Development Service Industry Management, 127–133. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(20))

3. Паламарчук О., Петришина С. Будівельна галузь України: стан та прогнози. Економіка та суспільство, 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>.

Міняйленко І.В.,*к.е.н., доцент**кафедри економіки, підприємництва та маркетингу;***Щур-Дунець О.І.,***студент ННІ фінансів, економіки, управління та права;***Щур-Дунець О.І.,***студент ННІ архітектури, будівництва та землеустрою,**Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ «ЗЕЛЕНИХ РІШЕНЬ» У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Стійкий розвиток світової економіки вимагає інтеграції концепцій «зеленого» зростання, яке передбачає зниження екологічних ризиків та вирішення проблеми екологічного дефіциту. Усі країни прагнуть знайти оптимальні механізми для фінансування інновацій у сфері екологічно чистих технологій, мета яких - забезпечити сталий розвиток і зменшити вплив людської діяльності на навколишнє середовище. Успішні кейси зеленого бізнесу представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Світовий досвід успішного розвитку зеленого бізнесу [1, с.80]

Країна	Напрямок розвитку зеленого бізнесу	Опис успішних кейсів
Німеччина	Відновлювана енергетика, екологічний транспорт, відновлювана сировина	Виробництво енергії з відновлюваних джерел (Siemens Gamesa і Enercon). Активне впровадження електричного транспорту.
Данія	Вітроенергетика, зелена енергоефективність	Вітрові електростанції (Ørsted є світовим лідером у галузі відновлюваної енергетики).
Швеція	Відновлювана енергетика, переробка відходів, екологічні продукти	Високі стандарти екологічної чистоти, розвиток підприємств у галузі біоенергетики та вторинної переробки матеріалів.
Франція	Відновлювана енергетика, екологічно чистий транспорт, зелена хімія	Компанії, як EDF (Électricité de France), активно працюють над розвитком сонячної та вітрової енергетики.
Нідерланди	Відновлювана енергетика, зелені міста, екологічно чисті продукти	Програми сталого розвитку міст, як Amsterdam Green, що підтримують інноваційні технології.
Канада	Водні ресурси, енергетика, відновлювана сировина	Зростаючий сектор чистої енергетики, зокрема гідроелектростанції, та сталий розвиток лісової промисловості.
США	Вітроенергетика, сонячна енергетика, енергозбереження	Компанії на зразок Tesla та First Solar є лідерами у використанні сонячної та вітрової енергетики.
Польща	Зелені технології, вторинна сировина, екологічно чисті продукти	Програма «Зелена економіка», інвестування в рециклінг, підтримка екологічно чистих продуктів і технологій.

Світовий досвід розвитку зеленого бізнесу свідчить про успішне впровадження інноваційних та сталих технологій у різних країнах, що сприяє не тільки збереженню навколишнього середовища, але й розвитку економік цих держав. Країни, такі як Німеччина, Данія, Швеція, Франція, Нідерланди, Канада, США та Польща, активно підтримують ініціативи в сфері відновлювальної енергетики, енергоефективності, зелених технологій та переробки відходів. Розвиток таких секторів, як вітроенергетика, сонячна енергетика, екологічно чистий транспорт та використання відновлювальних матеріалів, є основою для створення сталого майбутнього, що має глобальне значення. Крім того, уряди цих країн активно підтримують стартапи та інноваційні підприємства, що сприяє розвитку зеленого бізнесу, створюючи умови для економічного росту та екологічної безпеки. Таким чином, успішні кейси цих країн є прикладом для інших, що прагнуть інтегрувати екологічні принципи в свою економічну діяльність.

Попри великі досягнення та інноваційні ініціативи, застосування екологічно чистих технологій і підходів у бізнесі стикається з численними проблемами та викликами, які необхідно вирішувати на глобальному рівні (рис. 1).

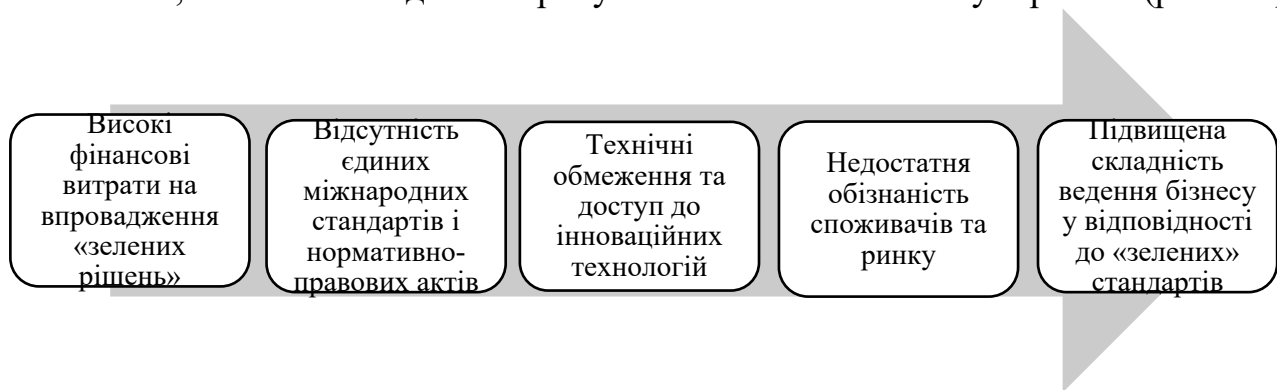


Рис. 1. Проблеми та виклики застосування «зелених рішень» у підприємницькій діяльності [2]

Однією з найбільших перешкод для широкого впровадження екологічно чистих технологій є значні початкові витрати. Багато підприємств стикаються з необхідністю значних інвестицій у нові технології, енергоефективне обладнання та переробку відходів. У країнах з розвиненою економікою, таких як Німеччина чи Швеція, держави активно підтримують зелений бізнес через податкові пільги та субсидії. Проте в країнах, що розвиваються, де підприємства часто мають обмежений доступ до фінансових ресурсів, ці витрати можуть стати непосильними.

Ще однією значною проблемою є відсутність чітких і універсальних міжнародних стандартів для «зелених рішень». Кожна країна має свої норми та вимоги, що може створювати труднощі для міжнародних компаній, які прагнуть стандартизувати свою діяльність на всіх ринках. Наприклад, у Європейському Союзі діють суворі екологічні регуляції, тоді як у країнах, що розвиваються, екологічні норми можуть бути менш вимогливими або не розвиватися достатньо швидко. Це створює складнощі для адаптації бізнесу до різних екологічних стандартів і може призвести до «екологічного блефу» (greenwashing) з боку деяких компаній [3].

Незважаючи на значний прогрес у розвитку «зелених» технологій, багато компаній все ще стикаються з технічними обмеженнями. Вартість інноваційних технологій, таких як системи відновлювальної енергетики, переробка матеріалів або електричні транспортні засоби, є досить високою. Крім того, доступ до таких технологій обмежений в країнах з низьким рівнем розвитку технологічної інфраструктури [80].

Ще однією проблемою є недостатня поінформованість споживачів щодо переваг «зелених рішень» і сталих продуктів. Хоча в розвинених країнах спостерігається зростаючий інтерес до екологічно чистих товарів, на глобальному рівні багато споживачів все ще не готові платити більше за «зелені» продукти, оскільки не розуміють їхню цінність або переваги.

Для багатьох підприємств також є значним викликом адаптація внутрішніх процесів до нових екологічних стандартів. Це може включати зміну ланцюгів постачання, оптимізацію логістичних процесів, впровадження нових технологій і методів виробництва. Наприклад, бізнесам, що працюють у галузі виробництва товарів масового споживання, доводиться адаптувати свої стратегії до вимог сталого виробництва, що вимагає значних організаційних змін.

Незважаючи на ці труднощі, світовий досвід показує, що застосування «зелених рішень» може бути успішним за умови правильного підходу. У Європейському Союзі активно підтримується розвиток сталих бізнес-ініціатив через механізми фінансування, субсидії, а також створення відповідних нормативно-правових актів.

Підсумовуючи проведені дослідження, можна зробити висновок, що міжнародний досвід застосування «зелених рішень» у підприємницькій діяльності є важливим і перспективним напрямом для забезпечення сталого розвитку. Країни, що активно впроваджують інноваційні екологічні технології, демонструють значні досягнення у зниженні негативного впливу на навколишнє середовище, збереженні природних ресурсів та створенні нових економічних можливостей. За допомогою таких інструментів, як екодизайн, циркулярна економіка, фінансова підтримка екологічних стартапів, міжнародні угоди та законодавчі ініціативи, країни формують стабільне середовище для розвитку «зеленого» бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заяц О. В., Федорець Є. В. Бекграунд «зеленої економіки» зарубіжних країн для запровадження досвіду в український бізнес. *Науковий збірник «InterConf»*, 2023. № 181. С. 79–83
2. Ernst & Young United Nations Global Compact. The State of Sustainable Supply Chains: Building Responsible and Resilient Supply Chains. 2016. 48 p.
3. Green Supply Chain Management Use Cases and Benefits. Custom Software Development Company Softeq. URL: <https://www.softeq.com/blog/green-supply-chain-management-use-cases-and-benefits> (дата звернення: 05.05.2025)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ РЕАЛІЗАЦІЇ БЕЗПЕКОВОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах невизначеності та багатовекторності загроз зростає роль безпекового чинника у стратегічному управлінні підприємством. Ефективне функціонування підприємства залежить не лише від ринкових переваг, а й від здатності протидіяти внутрішнім і зовнішнім ризикам. Саме тому формування і реалізація безпекового механізму набуває особливої актуальності в контексті підвищення рівня конкурентоспроможності.

Поняття «безпековий механізм» трактується науковцями як сукупність організаційних, правових, інформаційно-аналітичних, технологічних та кадрових заходів, спрямованих на запобігання, виявлення, локалізацію і нейтралізацію загроз функціонуванню підприємства. Організаційно-управлінський аспект передбачає створення умов для інтеграції механізмів безпеки у всі рівні управління підприємством — від стратегічного до оперативного [5, с. 112-113].

До ключових елементів організаційно-управлінського забезпечення безпекового механізму належать [1, с. 3-5; 3, с. 508-510]:

1. Система корпоративного управління — визначення повноважень, відповідальності та процедур прийняття рішень у сфері безпеки. Вона включає розробку внутрішніх нормативних документів (положень, регламентів, процедур), які регулюють дії в разі виникнення загроз. Наприклад, на великому підприємстві можуть бути створені Комітет з управління безпекою на рівні ради директорів та спеціалізований департамент корпоративної безпеки, який звітує на пряму генеральному директору. Такий підхід забезпечує стратегічний контроль над безпековими процесами.

2. Функціональна структура управління ризиками — ідентифікація, оцінка, моніторинг та реагування на ризики. Управління ризиками має охоплювати всі види загроз: економічні, інформаційні, техногенні, репутаційні тощо. До прикладу, у сфері логістики підприємство може використовувати спеціалізовані програмні рішення (наприклад, SAP Risk Management), що дозволяють автоматизувати виявлення ризиків у постачанні та здійснювати оперативний моніторинг критичних точок ланцюга поставок.

3. Організаційна культура безпеки — формування мотиваційного середовища, що сприяє дотриманню стандартів безпечної поведінки. Це система цінностей, норм, поведінкових моделей і переконань, яка формує

відповідальне ставлення працівників до питань безпеки. Створення безпечного середовища вимагає не лише контролю, а й активного залучення персоналу до процесу управління безпекою. На підприємстві можна впровадити регулярні тренінги з кібербезпеки, інструктажі з охорони праці, мотиваційні програми за виявлення порушень безпеки або внесення пропозицій щодо їх усунення. Працівникам, які дотримуються стандартів безпеки, надаються бонуси або інші форми заохочення.

4. Інформаційна підтримка — створення та впровадження аналітичних систем контролю та обміну інформацією. Її забезпечення включає в себе створення систем збору, аналізу, зберігання та обміну інформацією щодо потенційних загроз і поточних інцидентів. Це також стосується впровадження інформаційно-аналітичних платформ для прийняття управлінських рішень. Використання Business Intelligence-систем (наприклад, Power BI або Tableau) дозволяє візуалізувати інформацію про інциденти безпеки, показники ризиків і ефективність заходів реагування, що дає можливість керівництву оперативно приймати рішення.

5. Кадрова політика — підготовка фахівців, здатних реалізовувати безпекову стратегію підприємства. Особливу увагу слід приділяти добору працівників для критичних посад, атестації, а також формуванню служб внутрішнього контролю. Підприємство може створити програму розвитку компетенцій для менеджерів безпеки, що включає навчання на сертифікованих курсах (наприклад, Certified Protection Professional – CPP), внутрішню ротацію кадрів у сфері безпеки, а також проведення оцінювання персоналу на предмет етичності та лояльності.

Організаційно-управлінська реалізація безпекового механізму передбачає певну послідовність дій [2, с. 47-50; 4, с. 98-100]:

1. Діагностика загроз — визначення типів і рівня ризиків, які можуть впливати на підприємство. На цьому етапі здійснюється виявлення внутрішніх та зовнішніх факторів ризику, які можуть впливати на діяльність підприємства. Ризики класифікуються за джерелами виникнення та оцінюється ймовірність їх настання й потенційні наслідки. Наприклад, на виробничому підприємстві у ході проведення аудиту технічного стану обладнання та аналізу ринку постачальників було виявлено, що одне з ключових постачань залежить від іноземного партнера в зоні геополітичного конфлікту, що створює загрозу для стабільності поставок. Додатково було виявлено зношеність частини обладнання, що підвищує техногенні ризики.

2. Планування заходів — формування системи цілей та інструментів безпекового управління. На основі діагностики загроз розробляється система цілей, завдань та конкретних заходів у сфері безпеки. План охоплює технічні, організаційні, кадрові та інформаційні інструменти реагування на потенційні загрози. Для зниження логістичного ризику підприємство планує диверсифікацію постачальників. Щодо зношеного обладнання — у план включено закупівлю нових машин, а також створення резервного фонду на випадок аварій. Передбачено тренінги для персоналу з реагування на аварійні

ситуації.

3. Організаційне структурування — адаптація організаційної моделі підприємства до вимог безпеки. На цьому етапі адаптується організаційна структура підприємства: вводяться нові підрозділи або посади, що відповідають за реалізацію безпекової стратегії, переглядається система підпорядкування, уточнюються функціональні обов'язки. На підприємстві створюється відділ управління ризиками або розширюються повноваження служби безпеки. Для підвищення інформаційної безпеки запроваджується посада ІТ-інспектора. До обов'язків керівників середньої ланки включаються функції моніторингу безпекових показників у межах підрозділів.

4. Імплементация — впровадження заходів із моніторингу, контролю та реагування. Реалізуються заплановані заходи: закупівля обладнання, впровадження систем контролю, проведення навчання персоналу, запуск цифрових інструментів моніторингу. Імплементация потребує чіткого таймлайну та визначення відповідальних осіб. На підприємстві встановлюються системи відеоспостереження та датчики руху на складах, інтегруються програмні рішення для відстеження логістичних ризиків. Проводяться навчання з пожежної безпеки, кібербезпеки та інструктажі з поведінки у разі загроз. Створюється база знань із безпечних процедур.

5. Оцінка ефективності — постійний аналіз результатів і коригування дій відповідно до динаміки загроз. Здійснюється аналіз досягнутих результатів, визначаються слабкі місця у системі безпеки. Проводиться аудит реалізованих заходів, здійснюється коригування планів залежно від змін у зовнішньому середовищі та появи нових ризиків. На підприємстві щоквартально проводиться внутрішній аудит безпеки із залученням незалежних експертів. Виявляється, що не всі працівники дотримуються процедур поводження з конфіденційною інформацією — запроваджуються додаткові навчання. Оцінюється швидкість реагування на виявлені загрози та вносяться корективи до системи управління ризиками.

Ця поетапна реалізація дозволяє підприємству будувати систему безпеки, яка є не лише формальною структурою, а й інтегрованою частиною стратегічного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипенко Т.А., Іванова М.І. Теоретичне дослідження небезпек, загроз та ризиків в економічній безпеці підприємства. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2023. Vol. 5. №1. С. 1-10.
2. Данкевич В.Є., Данкевич Є.М., Данкевич А.Є., Наумчук В.В. Економічна, продовольча та екологічна безпека в умовах післявоєнної відбудови: світовий досвід. *Modern economics*. 2023. №41. С. 45-53.
3. Кіяшко Ю.М. Пріоритетні загрози системі економічної безпеки України в умовах воєнного часу: концептуальні погляди на характер та їхню

типологізацію. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. №5. С. 507-513.

4. Ларіна Т. Ф., Вітковський Ю. П. Екологічний контур управління безпекою суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. № 5. 2024. С. 97-101.
5. Слатвінський М., Сидоренко Н. Управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання: формування збалансованого безпекового механізму. *Економічні горизонти*. 2025. №1 (30). С. 111-122.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

Сільське господарство відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні сільського розвитку та збереженні природного середовища. Водночас аграрна галузь зазнає значного впливу глобальних викликів — кліматичних змін, деградації ґрунтів, нестабільності ринків, браку трудових ресурсів. У цих умовах постає потреба у формуванні дієвої системи управління, що здатна забезпечити стійкий розвиток аграрних підприємств у довгостроковій перспективі.

Стійкий розвиток у сільському господарстві розглядається як гармонійне поєднання економічної ефективності, екологічної збалансованості та соціальної відповідальності. Такий розвиток передбачає не лише зростання прибутковості підприємств, а й раціональне використання природних ресурсів, підтримку сільських громад та інвестування в людський капітал [4, с. 492-494].

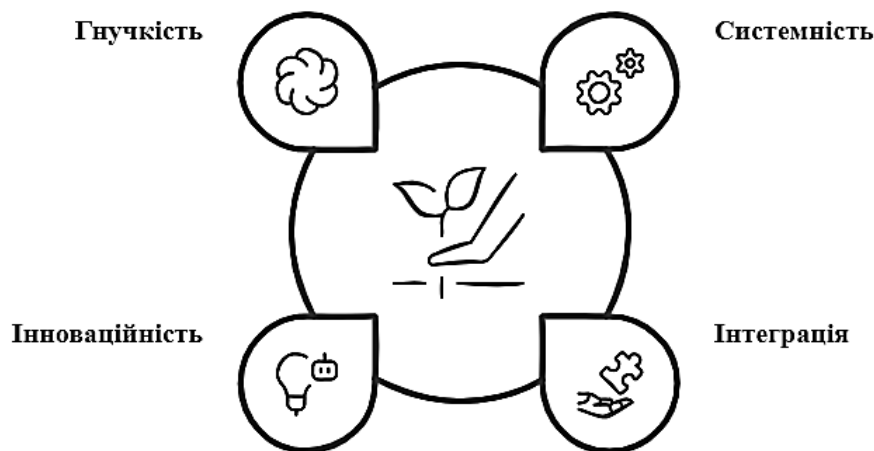
Цей підхід вимагає інтеграції довгострокових цілей у щоденні управлінські рішення аграрного підприємства. Для досягнення стійкого розвитку необхідно впроваджувати інноваційні технології, які підвищують ефективність використання ресурсів і мінімізують негативний вплив на довкілля. Одночасно важливо підтримувати гідні умови праці, забезпечувати зайнятість у сільській місцевості та сприяти соціальній згуртованості.

Економічний аспект полягає у формуванні стабільних джерел доходу, розвитку нових ринків збуту та підвищенні конкурентоспроможності продукції. Екологічний компонент охоплює збереження ґрунтів, водних ресурсів, біорізноманіття та впровадження практик адаптації до кліматичних змін. Соціальна складова проявляється у розвитку людського потенціалу, освіті працівників, підтримці місцевих ініціатив і зменшенні міграції з села.

Стійкий розвиток також передбачає прозорість управлінських процесів і відповідальне корпоративне управління. Важливим є партнерство між підприємствами, державою та громадами для координації зусиль. Необхідно також удосконалювати нормативно-правову базу, яка стимулюватиме екологізацію виробництва та соціальні інвестиції. Усе це сприяє формуванню аграрного сектору, здатного забезпечити потреби нинішнього покоління, не загрожуючи можливостям майбутніх поколінь.

До основних засад формування системи управління стійким розвитком в аграрній сфері відносяться (рис. 1) [3, с. 33-34]:

Основи управління стійким розвитком



Made with Napkin

Рис. 1 Основи управління стійким розвитком підприємства

1. Системність — узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях.
2. Інтеграція — поєднання економічних, екологічних та соціальних індикаторів у плануванні.
3. Інноваційність — використання новітніх технологій, цифрових рішень та знань.
4. Гнучкість — адаптація до зовнішніх змін (ринкових, кліматичних, політичних).

Основними компонентами системи управління стійким розвитком аграрного підприємства є [1; 4, с. 495]:

1. Стратегічне планування, яке передбачає визначення бачення, місії та довгострокових цілей підприємства з урахуванням принципів стійкого розвитку. Формується стратегія, яка враховує ринкові ризики, кліматичні умови, соціальні очікування. Наприклад, агропідприємство розробляє стратегічний план переходу на органічне землеробство протягом 5 років із врахуванням етапного зменшення пестицидів, підготовки персоналу та сертифікації.

2. Економічне управління – охоплює ефективне використання ресурсів, управління витратами, інвестиціями, впровадження нових джерел доходу (переробка сировини, розвиток агротуризму). Наприклад, підприємство впроваджує точне землеробство, що дозволяє економити ресурси, оптимізувати витрати на паливо та добрива.

3. Екологічне управління – спрямоване на збереження природного середовища, зменшення антропогенного навантаження, дотримання вимог екологічного законодавства. Наприклад, використання сівозмін, біологічних засобів захисту рослин, агролісомеліорації, встановлення сонячних панелей на

підприємстві.

4. Соціальне управління – передбачає турботу про працівників, розвиток сільських громад, взаємодію з місцевою владою та громадськими організаціями. Наприклад, агрофірма фінансує розвиток місцевої школи, забезпечує працівників медичним страхуванням, проводить щорічні внутрішні навчання.

5. Інформаційне та інноваційне забезпечення – інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси, впровадження агроІТ-сервісів, використання big data, GIS, систем автоматизованого контролю. Наприклад, використання дронів для моніторингу посівів та CRM-систем для управління взаєминами з партнерами.

До факторів ефективності управління стійким розвитком відносяться [2, с. 11-12]:

- Лідерство менеджменту у впровадженні змін.
- Доступ до фінансування — гранти, державні програми, зелені кредити.
- Освітній рівень персоналу та можливості підвищення кваліфікації.
- Розвинені партнерські мережі — кооперація, об'єднання ресурсів.
- Інституційне середовище — стабільне правове регулювання, державна підтримка.

Ці фактори формують сприятливе середовище для впровадження стратегій сталого розвитку на аграрних підприємствах. Лідерство менеджменту визначає темп змін та здатність організації адаптуватися до викликів сучасності. Наявність доступного фінансування дозволяє реалізовувати інноваційні та екологічно орієнтовані проєкти, що вимагають значних інвестицій. Освічений та підготовлений персонал є рушієм ефективних управлінських рішень, здатних забезпечити довготривалий розвиток підприємства. Партнерські мережі створюють можливості для обміну досвідом, спільного використання ресурсів і формування нових бізнес-моделей. Інституційна підтримка з боку держави гарантує передбачуваність умов діяльності, що є основою для стратегічного планування в агросекторі.

Отже, система управління стійким розвитком аграрного підприємства повинна бути цілісною, гнучкою та орієнтованою на майбутнє. Вона поєднує економічні вигоди, екологічну відповідальність і соціальну користь, дозволяючи аграрному сектору адаптуватися до викликів сучасності та забезпечувати сталий розвиток територій. Успішна реалізація такої системи потребує якісного професійного менеджменту, стратегічного бачення та відкритості до інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк В. М., Балдинюк В. В. Управління інвестиційним потенціалом підприємств АПК. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63.
2. Петричук С. І. Концептуальні основи інтеграції принципів біоекономіки в управлінську практику підприємств: теоретико-методологічний дискурс.

Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2024. №2. С. 9-14.

3. Чернікова Н., Бондаренко І., Стратегічне управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств на екологічних засадах. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. С. 32-36.
4. Шульжик Ю. О., Кондра О. Р. Інтеграція принципів сталого розвитку в управління продуктовим ринком в умовах інтелектуального сільського господарства. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія. 2024. С. 491-499.

Микитась А.В.,

д.е.н, проф.,

Пліско В.Р.,

*здобувач 2 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент,*

Державний біотехнологічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах українська економіка переживає період глибоких структурних трансформацій, викликаних як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Військові загрози, міграційні виклики, цифровізація виробництва, глобальні економічні дисбаланси суттєво впливають на функціонування підприємств. Відтак актуалізується питання ефективного стратегічного управління кадровим потенціалом – ключовим елементом адаптації, стабільності та розвитку.

Кадровий потенціал – це не лише сукупність знань, навичок, досвіду працівників, а й здатність організації формувати, підтримувати та розвивати компетентності, які відповідають стратегічним цілям [1, с. 163].

У трансформаційній економіці зростає значення гнучкості, інноваційності та безперервного навчання. Згідно з компетентнісним підходом, ефективність персоналу визначається не лише продуктивністю праці, а здатністю до самоорганізації, прийняття рішень у кризових ситуаціях, та готовністю до змін.

Основними проблемами ефективності кадрового потенціалу в умовах економічних трансформацій на сьогоднішній день є [3]:

1. Трудова міграція та втрата кваліфікованих кадрів.
2. Дефіцит управлінських і технічних компетенцій.
3. Низький рівень адаптації кадрової політики до нових реалій.
4. Недостатнє впровадження цифрових HR-технологій.

Ці проблеми ускладнюються фрагментарністю кадрової стратегії та недостатньою інтеграцією персоналу до системи стратегічного управління підприємством.

В умовах трансформаційної економіки ефективне управління кадровим потенціалом неможливе без впровадження цілісного організаційно-економічного механізму, який поєднує стратегічні, структурні, інституційні та інноваційні складові: [1, с. 164-166; 2, с. 28-30].

1. Організаційна складова передбачає формування сучасної управлінської структури, здатної до швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Йдеться, насамперед, про децентралізацію управлінських рішень, делегування повноважень середнього і лінійного менеджменту, розвиток міжфункціональних команд. Ефективність організаційної моделі забезпечується

також упровадженням горизонтальних комунікацій, що сприяють оперативному обміну інформацією, підвищенню відповідальності працівників та формуванню культури командної роботи.

2. Економічна складова механізму полягає у створенні системи матеріального і нематеріального стимулювання праці, що базується на результативності, прозорості та об'єктивності оцінювання. Застосування ключових показників ефективності (KPI) дозволяє встановити чіткі цілі, підвищити мотивацію працівників та забезпечити контроль за досягненням стратегічних орієнтирів. Крім того, до економічних інструментів належать система преміювання, гнучка тарифікація, соціальні пакети, а також заохочення ініціативності та інноваційної активності персоналу.

3. Інституціональна складова спрямована на забезпечення відповідності кадрової політики нормативно-правовим актам, вимогам трудового законодавства та принципам корпоративної соціальної відповідальності. Вона також охоплює участь підприємств у державно-приватних програмах підтримки зайнятості, перепідготовки кадрів, розвитку людського капіталу. У межах інституціонального підходу особливого значення набуває дотримання принципів доброчесності, прозорості, рівного доступу до можливостей професійного зростання.

4. Інноваційна складова є рушійною силою модернізації системи управління персоналом. Вона охоплює цифровізацію HR-процесів — від автоматизації документообігу до впровадження HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб, оцінки продуктивності та побудови індивідуальних траєкторій розвитку працівників. Важливим інструментом є системи безперервного навчання, що реалізуються через корпоративні академії, онлайн-курси, мікролернінг, менторські програми. Інноваційна складова також передбачає впровадження елементів гейміфікації, гнучкого графіку роботи та інших сучасних практик, що підвищують залученість працівників.

Таким чином, ефективний організаційно-економічний механізм має забезпечувати не лише поточне функціонування кадрової системи підприємства, а й її стратегічний розвиток в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Його впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зменшенню ризиків кадрового дефіциту та посиленню ролі людського капіталу як ключового чинника успішності бізнесу.

На основі аналізу досвіду українських виробничих підприємств, що діяли в умовах нестабільного економічного середовища та воєнного стану, було визначено низку інструментів, які продемонстрували високу результативність у забезпеченні ефективності кадрового потенціалу [4-7]:

1. Впровадження електронних систем управління персоналом (HRM-систем). Сучасні HRM-платформи дають змогу автоматизувати основні кадрові процеси: облік персоналу, формування звітності, планування графіків роботи, оцінку ефективності, управління навчанням. Наприклад, підприємства легкої промисловості (зокрема, ТОВ «Текстиль-Контакт») інтегрували системи типу

PeopleForce та BambooHR, що дозволило зменшити час на адміністрування кадрів на 40% та поліпшити комунікацію між HR-службою та працівниками.

2. Використання адаптивного навчання через платформи мікроосвіти. В умовах швидких змін в технологіях і методах виробництва виникла потреба в оперативному підвищенні кваліфікації працівників. Для цього активно використовуються платформи Prometheus, Coursera for Business, EdEra, які дозволяють персоналізувати навчання відповідно до посадових вимог та індивідуального темпу працівника. Наприклад, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» запустило внутрішній портал мікроосвіти для технічного персоналу, що включає короткі модулі з охорони праці, енергозбереження та управління змінами. Це дозволило знизити кількість порушень техніки безпеки на 18%.

3. Застосування оціночних центрів (Assessment Centers). Цей підхід використовується для об'єктивної оцінки потенціалу працівників, виявлення управлінських і лідерських якостей, формування кадрового резерву. Наприклад, в компанії «ІНТЕРПАЙП» (машинобудування) було запроваджено центр оцінювання з використанням бізнес-кейсів, психологічного тестування та рольових ігор. Результатом стало формування якісного резерву на управлінські позиції, з якого за рік понад 60% кандидатів було підвищено.

4. Розробка гнучких моделей мотивації, орієнтованих на результативність. Замість традиційних підходів, які базуються на стажі чи посадовому окладі, сучасні підприємства впроваджують системи винагород, що враховують досягнення конкретних цілей, участь у проєктах, ініціативність. Наприклад, агрохолдинг «МХП» застосовує модель Total Rewards, яка включає: бонуси за перевиконання плану, гнучкий графік, доступ до освітніх ресурсів та програми визнання працівників. Це дозволило збільшити рівень залученості персоналу на 23% та зменшити плинність кадрів.

Таким чином, впровадження зазначених інструментів доводить, що підвищення ефективності кадрового потенціалу можливе навіть в умовах високої нестабільності – за умови стратегічного підходу, використання сучасних технологій і фокусування на людському капіталі як джерелі стійкої конкурентної переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №1. С. 162-167.
2. Думін Р., Линдюк Андрій. Детермінанти механізму формування кадрового потенціалу місцевих органів влади. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матер. VI Міжнар. наук.-практ. інт.-конф., 27-28 березня 2024 р.* Львів: ЛНУП. 2024. С. 28-30.
3. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. №68.

4. Офіційний сайт ТОВ «Текстиль-Контакт». URL: <https://cutt.ly/3rlsdpAH>
5. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com>
6. Офіційний сайт компанії ІНТЕРПАЙП. URL: <https://interpipe.biz>
7. Офіційний сайт компанії «МХП». URL: <https://mhp.com.ua>

МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В УМОВАХ ЗМІННОГО РИНКУ ПРАЦІ

Динамічні зміни на сучасному ринку праці, зумовлені глобалізаційними процесами, технологічними зрушеннями та економічною нестабільністю, вимагають від фахівців постійного оновлення знань і вдосконалення професійних навичок. Такий підхід дозволяє зберігати актуальність на ринку праці та ефективно адаптуватися до нових умов професійної діяльності.

Професійну компетентність у науковій сфері розглядають через призму функціонального та особистісного підходів. У контексті функціонального підходу професійна компетентність складається як сукупність компетенцій для ефективного виконання професійних обов'язків.

Структура компетентності тут формується через поєднання діяльнісно-рольових і особистісних характеристик, що забезпечують високу ефективність роботи. Водночас, за особистісним підходом, компетентність розглядається як цілеспрямованість особистості, а її структура описується через елементи структури [3].

Проаналізувавши літературу, присвячену дослідженню проблеми професійної компетентності, ми зробили висновок, що професійна компетентність – це складний комплекс, який містить професійні знання, вміння, навички, готовність до діяльності, а також цілу низку професійно важливих особистісних якостей, таких як: креативність, мобільність, комунікабельність, толерантність, урівноваженість, чуйність, доброзичливість, прагнення до самопізнання, саморозвитку і самореалізації, саморефлексії та інше.

Низка науковців дотримується думки, що структурними компонентами професійної компетентності є три сфери:

- мотиваційна сфера (що включає мотиви, настанови, орієнтації, спрямованість) є основою формування загальнокультурної, особистісно-мотиваційної та соціальної компетентностей.;
- предметно-практична (операційно-технологічна), що сприяє розвитку певних підвидів професійної компетентності: методологічної, практично-діяльнісної, дидактико-методичної, спеціально-наукової, економіко-правової, екологічної, інформаційної, управлінської, комунікативної;
- сфера саморегуляції, що розвиває психологічну компетентність та аутокомпетентність [1].

Проблемою вдосконалення професійної діяльності залишається надзвичайно важливою, однак нині основну увагу зосереджено на

цілеспрямованому впровадженні професійних стандартів, побудованих на оцінюванні результатів діяльності. Водночас актуальним є системний підхід до опису кваліфікацій через призму професійних і ключових компетентностей. Це пов'язано з необхідністю підготовки висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців у контексті стрімких змін і появи нових аспектів професійної практики. У цьому зв'язку фахівець повинен не лише слідкувати за трансформаціями у своїй галузі, а й наперед прогнозувати їх, розвиваючи компетенції, які є актуальними вже сьогодні та набуватимуть ще більшої значущості в майбутньому. Для досягнення професійної майстерності недостатньо лише попереднього професійного досвіду, необхідна постійна та систематична робота над собою, яка сприяє розвитку професійних компетенцій і накопиченому досвіду.

Воєнний стан в Україні призвів до руйнування інфраструктури, що спричинило відтік кваліфікованих фахівців і ускладнило забезпечення кадрів. Багато організацій були змушені тимчасово зупинити або переорієнтувати свою діяльність. У таких умовах професійні компетентності працівників набувають особливого значення, оскільки вони повинні відповідати новим реаліям, бути адаптивними до криз та сприяти відновленню і стабільності організацій. Для підтримки організацій в період воєнного стану важливо:

- Розробити адаптивні навчальні програми;
- Запровадити кризовий менеджмент;
- Аналіз оцінки існуючих компетенцій;
- Підтримка мотивації та психологічного добробуту.

Ключовий принцип розвитку компетенцій виникає в тому, що вдосконалення систем і механізмів має базуватися на раціональному та ефективному їх використанні [2].

Важливим аспектом є підтримка працівників у розумінні зв'язку між їх професійними обов'язками та особистими якостями. Очевидно, що співробітники вже володіють певними професійними компетенціями, але проблема виникає в тому, як навчитися оцінювати якість своїх знань і вдосконалювати їх відповідно до вимог діяльності.

Ключовим етапом, на нашу думку, є аналіз потреб, які стосуються як окремих працівників, так і цілої організації в цілому. Це передбачає розвиток навичок, здібностей і якостей, що забезпечують успішну реалізацію як у професійній діяльності, так і в особистому житті.

Таким чином, управління компетентностями — це насамперед систематизований процес, що охоплює ідентифікацію, розвиток, оцінювання та постійне вдосконалення професійних навичок і вмінь працівників. Його метою є забезпечення відповідності працівників вимогам посад, стратегічним цілям організації та змінам у робочих умовах.

А ефективне управління дозволяє відстежувати рівень професійного розвитку співробітника на різних етапах його діяльності. Це значно полегшує роботу керівників і водночас допомагає самому працівнику виявити слабкі

сторони у своїй діяльності та визначити напрямки для подальшого вдосконалення.

Завдяки залученню експертів і розробці сучасних інструментів управління вдається забезпечити прозору та об'єктивну оцінку індивідуального професійного розвитку кожного працівника. Такий підхід є ефективним управлінням розвитком персоналу в цілому. У цілеспрямованій роботі працівники демонструють значний прогрес, що підтверджується звітами та висновками.

Крім того, управління дає змогу оцінити рівень професіоналізму як з боку керівників, так і самих працівників, проаналізувати досягнення, визначити ключові зміни у ставленні до професійної діяльності та забезпечити перехід до нового етапу професійного становлення.

Отже, компетентність відображає рівень професіоналізму, а її формування формується через набуття відповідних професійних компетенцій, що є основною метою професійної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Компетентнісний підхід до підготовки педагогів у зарубіжних країнах: теорія та практика : монографія / Н. М. Авшенюк, Т. М. Десятов, Л. М. Дяченко, Н. О. Постригач, Л. П. Пуховська, О. В. Сулима. Кіровоград: Імекс-ЛТД. 2014. 280 с.
2. Морозова М.Е. Формування кадрової політики організації / Морозова М.Е. // «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2023. № 13(27) 2023. С. 1061
3. Тренди, детермінанти та технології управління персоналом : колективна монографія / за заг.ред. д.е.н., професора В.В. Іванової. Суми : Університетська Книга, 2024. - 222с.

*Мусієнко Р.В.,
здобувач освіти ступеня доктора філософії,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького;
Носань Н.С.,
д.е.н., професор,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток управлінської науки та практики менеджменту організацій характеризується комплексністю і поєднанням різних векторів управління для досягнення оптимального синергетичного ефекту. Оскільки людський ресурс став нині одним із основних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі, логічним і раціональним є поєднання механізмів HR-менеджменту та стратегічного менеджменту. Зважаючи на те, що позитивний ефект від мотивування працівника компанія може одержати через тривалий проміжок часу (наприклад, у випадку, коли працівник отримує нематеріальне заохочення – похвалу або обіцянку кар'єрного зростання, що мотивує його до отримання нових знань і навиків шляхом навчання, підвищення кваліфікації або ефективного самоменеджменту, використати ці нові компетенції на благо підприємства він зможе не одразу після отриманої мотивації), управління мотивацією можна розглядати як стратегічний напрям HR-менеджменту підприємств.

Васюта В. Б., Радченко А. А. безспідставно вважають, що мотивація в сучасних нестабільних і непостійних умовах управління персоналом має важливе значення для успішності та результативності бізнесу. Вона сприяє підтриманню високих рівнів енергії і ентузіазму в працівників, що на рівні із наявністю матеріального підґрунтя та фінансових ресурсів, є умовою для досягнення стратегічних цілей компанії. Механізм HR-менеджменту, який ґрунтується на індивідуальних особливостях працівників підприємств, дає їм можливість досягти особистих та професійних цілей, будує підґрунтя для стійкого розвитку організації [1, с.136].

Стратегічний HR-менеджмент компанії орієнтований на досягнення такого стану кадрового ресурсу, коли якісні та кількісні його параметри дозволять забезпечити тривалий економічний ефект і позитивний фінансовий результат від ведення бізнесу. Таким чином, ініціюються зміни існуючої системи кадрового менеджменту для того, аби перевести її із наявного стану у бажаний. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М. наполягають, що стратегічні зміни потребують не просто мотивації персоналу до власного зростання чи збільшення результативності окремих видів діяльності, а й використання мотивації персоналу в їхніх стратегічних орієнтирах до структурних перетворень [2, с.129].

Проблеми мотивації в стратегічному менеджменті підприємства посилюються тривалим воєнним станом, запровадженим в Україні з 2022 року [3]. Ті форми матеріального забезпечення, які раніше могли б вважатися елементами мотивації – надання корпоративного житла, компенсація оренди та/або вартості комунальних послуг – у ситуації масового внутрішнього переміщення населення стали для роботодавців умовою збереження персоналу у штаті, а не додатковим стимулом для досягнення вищих показників результативності праці. Тому необхідно шукати нові підходи до мотивації працівників, і оскільки важливо утримати їх від звільнення, такі підходи мають бути націленими на досягнення довготривалого мотиваційного ефекту.

Заріцька К. О. підкреслює, що застосування системи стимулювання праці персоналу спонукає до ефективної роботи менеджерів та закладає основу задля розвитку підприємства та реалізації стратегії ведення бізнесу [4, с.62]. Таким чином, управління мотивацією персоналу має знаходити відображення і у стратегіях розвитку підприємств. Наприклад, стратегічним орієнтиром для HR-менеджменту компанії може бути «забезпечити отримання другої вищої освіти 10% управлінського складу» або «організувати для працівників курси вивчення іноземної мови з умовою підвищення оплати праці на 10% усім, хто успішно складе кваліфікаційний іспит».

Підходи підприємства щодо управління мотивацією мають бути відображені у його стратегії управління персоналом. Поняття «стратегія управління персоналом» може бути визначене як систематичне та цілеспрямоване використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Така стратегія повинна враховувати потреби підприємства, забезпечуючи оптимальне використання та розвиток його персоналу [5, с.110]. Якщо її функціональною підсистемою на організаційному та документальному рівні визнається управління мотивацією персоналу, тоді до її завдань належатимуть такі, як: розроблення ефективної системи мотивації з поєднанням короткострокового та довготривалого мотиваційних механізмів; постійний аналіз інтересів і потреб працівників (можливо, із використанням методу анкетування або опитування); удосконалення форм матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу на основі інформації щодо виявлених потреб [5, с.114].

Отже, управління мотивацією персоналу як стратегічний напрям HR-менеджменту підприємств має передбачати такий комплекс заходів:

- планування майбутнього бажаного рівня якості кадрового ресурсу та пошук шляхів його досягнення через інструменти мотивації та стимулювання;
- встановлення довгострокових орієнтирів якісного розвитку персоналу та розроблення системи заохочень працівників за досягнуті результати;
- аналіз кадрових ризиків і підготовка стратегій їх мінімізації або подолання їх негативних наслідків;
- визначення очікувань працівників і планування відповідних їм мотиваційних заходів;

- планування кар'єрних траєкторій для ключових працівників компанії на 3-5 років.

Усі перераховані заходи доцільно об'єднати у розділ управління мотивацією персоналу, який має бути передбаченим у стратегії HR-менеджменту підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134–140.
2. Арєф'єва О. В., Ковальчук А. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 126–133.
3. Зачосова Н. В., Морару-Бурлеску Р. П., Коваль О. В. Проблеми мотивації в стратегічному менеджменті підприємства: особливості воєнного стану. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2022»*. XXIV Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2022. С. 353–355.
4. Заріцька К. О. Мотиваційні засади організації праці персоналу торговельного підприємства в контексті стратегії ведення бізнесу. *Молодий вчений*. 2021. № 1(1). С. 58–63.
5. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 4. С. 108–117.

Нестор О. Ю.,

*к.е.н, науковий співробітник відділу регіональної фінансової політики,
Державна установа «Інститут регіональних досліджень
ім. М. І. Долишнього НАН України»*

СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ КООРДИНАЦІЇ МІЖ РІЗНИМИ РІВНЯМИ ВРЯДУВАННЯ

Координація багаторівневого управління державними інвестиціями ґрунтовно досліджена у матеріалах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), зокрема «Effective Multi-level Public Investment: OECD Principles in Action» [1], «Infrastructure planning and investment across levels of government: current challenges and possible solutions» [2], «Making Decentralisation Work: a Handbook for Policy-Makers» [3], «OECD Regions and Cities at a Glance 2018» [4], «Recommendation on Effective Public Investment Across Levels of Government» [5], «Rethinking Regional Development Policy-making» [6].

Рада ОЕСР 12.03.2014 р. прийняла Рекомендацію щодо ефективного державного інвестування на всіх рівнях управління, що містить 12 принципів для покращення ефективності державних інвестицій національними та субнаціональними (регіональними та місцевими) урядами. Метою Рекомендації ОЕСР є допомога владі всіх рівнів в оцінці сильних та слабких сторін свого потенціалу державного інвестування, використовуючи загальнодержавний підхід, і визначенням пріоритетів для покращення. Структура Рекомендації ґрунтується на трьох основах (ключових ідеях), які охоплюють 12 принципів, а ті, своєю чергою, передбачають конкретні кроки для імплементації Рекомендації ОЕСР на практиці. Координація державних інвестицій на різних рівнях управління та політики – це перша основа Рекомендації, і упровадження ефективних інструментів для координації між різними рівнями врядування – один з її принципів [5].

Доцільно розглянути досвід Австралії, Австрії, Канади, Франції та Великої Британії в частині імплементації принципу Рекомендації ОЕСР щодо упровадження ефективних інструментів для координації між різними рівнями врядування.

В Австралії Рада урядів Австралії (COAG) є головним форумом для розробки та реалізації міжюрисдикційної політики. До складу Ради входять прем'єр-міністр Австралії (голова), прем'єр-міністри штатів, міністри територій і президент Австралійської асоціації місцевого самоврядування. Через COAG федеральні та субнаціональні уряди схвалили національні керівні принципи державно-приватного партнерства (ДПП), узгодили національну портову стратегію та уклали міжурядові угоди щодо важких транспортних засобів, залізничного та морського транспорту. COAG також отримує регулярні звіти

від Infrastructure Australia, офіційного федерального органу, який підтримує загальнонаціональні інвестиції в інфраструктуру та консультує уряди та інших інвестиційних стейкхолдерів.

В Австрії ключовими інструментами для заохочення міжгалузевої координації та багаторічного планування є Інтегровані територіальні стратегії державного інвестування та глибоке розуміння місцевого середовища. З 1971 р. Австрійська конференція з просторового планування (ÖROK) є спільною платформою для координації просторового планування. Вона залучає всі федеральні міністерства, землі та головні асоціації муніципалітетів і соціальних партнерів, а також керує програмами структурних фондів ЄС в Австрії. Її виконавчий орган включає всіх федеральних міністрів і губернаторів земель, президентів Австрійського союзу міст і Австрійського союзу громад, а також радників – президентів соціальних і економічних партнерів. Очолює виконавчий орган федеральний канцлер. Рішення приймаються на основі консенсусу. На адміністративному рівні для виконання завдань і проєктів ÖROK були створені тематичні комітети та робочі групи, сформовані з високопосадовців територіальних органів влади та соціально-економічних партнерів.

У Канаді існує два основні інструменти координації: горизонтальний і вертикальний. Провінції зустрічаються між собою, щоб визначити інвестиційні пріоритети, тоді як федеральні гілки уряду представлені в провінціях через такі структури, як регіональні федеральні ради або агентства регіонального розвитку. Їхні інтереси полягають не лише в тому, щоб представляти пріоритети центрального уряду в провінціях, але й у тому, щоб донести преференції провінцій до федеральної влади. У канадській практиці також використовуються тристоронні угоди – офіційні договірні домовленості між федеральними, провінційними та місцевими органами влади для реалізації політики.

У Франції з 1982 р. використовуються договірні угоди на різних рівнях управління – контракти державно-регіонального планування (Contrat de plan État-région CPER), які є важливими інструментами політики регіонального розвитку з точки зору планування, управління та координації. Вони характеризуються широким тематичним охопленням і міжгалузевим характером із застосуванням територіального підходу в різних сферах політики. Спільне прийняття рішень і співфінансування заходів розглядаються як важливий механізм координації. З 2007 р. державно-регіональні договори планування мають ті самі часові рамки, що й операційні програми ЄС, базуються на спільному територіальному аналізі та мають інтегровані системи моніторингу.

З кінця 2011 р. містобудівна політика Великої Британії зосереджена на зростаючій кількості угод City Deal в Англії, які впроваджуються хвилями. Міські угоди – це угоди між урядом і містом, які надають місту можливість: брати на себе відповідальність за рішення, які стосуються їхнього регіону, робити те, що вони вважають найкращим для сприяння розвитку бізнесу,

сприяти економічному зростанню та вирішувати, як витрачати державні кошти. Ці угоди надають певне «спеціалізоване» делегування відповідальності англійським містам. City Deals вимагає кращої горизонтальної (між департаментами) і вертикальної (між центром і містами) координації та місцевої спроможності [7].

Оскільки учасниками Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) є країни з розвинутою економікою, а Україна висловила чіткий намір долучитися до Організації і була визнана потенційним членом ОЕСР (prospective Member of the OECD), досвід країн-членів ОЕСР у сфері багаторівневого управління є важливим врахування в українській практиці.

Питання координації багаторівневого управління державними інвестиціями розкрито досить широко, але деталізованішого розгляду потребує питання практичного впровадження, а також потенційні перешкоди, які можуть виникнути на цьому шляху і способи їх подолання. Розгляд як позитивного, так і негативного досвіду інших країн на шляху до ефективної координації багаторівневого управління державними інвестиціями дозволить виявити потенційні проблеми та ризики та завчасно їм запобігти чи знизити ризики їх виникнення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Effective Multi-level Public Investment: OECD Principles in Action. OECD. Paris. 2019. 89 с. URL: https://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/Full_report_Effective_Public_Investment.pdf
2. Results of the OECD-CoR Consultation of Sub-national Governments. Infrastructure planning and investment across levels of government: current challenges and possible solutions. Committee of the Regions of European Union and OECD. OECD-CoR. 2020. URL: <https://cor.europa.eu/en/our-work/Documents/ECON%20archived%20documents/2015.12.11%20-%20CoR-OECD%20consultation%20infrastructure%20investment.pdf>
3. Making Decentralisation Work: a Handbook for Policy-Makers. OECD Publishing. Paris. 2019. 203 с. DOI: <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>
4. OECD Regions and Cities at a Glance 2018. OECD Publishing. Paris, 2018. 168 p. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/reg_cit_glance-2018-en
5. Recommendation on Effective Public Investment Across Levels of Government (adopted by the OECD Council on March 12, 2014). Directorate for Public Governance and Territorial Development. OECD. URL: <https://www.oecd.org/regional/regional-policy/Principles-Public-Investment.pdf>
6. Rethinking Regional Development Policy-making. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD Publishing, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264293014-en>
7. Нестор О.Ю. Світовий досвід покращення багаторівневої координації управління державними інвестиціями для забезпечення їхньої ефективності. Бізнес Інформ. 2024. №5. С. 60-67. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-60-67>

ІНТЕГРАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ОБІГОВИМ КАПІТАЛОМ У СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Ефективне впровадження міжнародних практик управління обіговим циклом може забезпечити значні переваги для українських підприємств, що включає скорочення тривалості обігового циклу, оптимізацію витрат і підвищенні фінансової стійкості. Впровадження ERP-систем дозволяє автоматизувати процеси управління оборотними активами, зменшуючи тривалість обороту запасів, покращуючи контроль дебіторської заборгованості та знижуючи операційні витрати.

Модель Just-in-Time (JIT) є дієвим інструментом оптимізації управління запасами, що дозволяє підприємствам зменшити фінансові витрати на їх утримання. Завдяки цій концепції компанії отримують необхідні матеріали та сировину саме в той момент, коли вони потрібні для виробництва, уникаючи надмірного нагромадження запасів. Впровадження JIT підвищує операційну ефективність та сприяє раціональному використанню оборотного капіталу [1, с.111].

Факторинг також важливий для фінансової стійкості підприємств. Продаж дебіторської заборгованості фінансовій установі допомагає компаніям оперативно отримувати кошти та зменшити ризики неплатежів, що особливо важливо в умовах нестабільного попиту.

Оптимізація кредиторської заборгованості через програми Vendor Managed Inventory (VMI) дозволяє підприємствам делегувати управління запасами постачальникам, що не лише зменшує навантаження на підприємство, а й дає змогу отримувати продукцію на більш гнучких умовах. Взаємодія з постачальниками в межах VMI також знижує витрати на закупівлю та підвищує прогнозованість поставок, що дозволяє підприємствам ефективніше планувати свої фінансові потоки.

Інтеграція сучасних підходів до управління фінансами та логістикою дає змогу суттєво скоротити Cash Conversion Cycle (CCC), що є важливим показником ефективності використання обігового капіталу. Зменшення тривалості обороту коштів прискорює отримання грошових надходжень, що підвищує фінансову стійкість і гнучкість компанії.

Впровадження ERP-систем відіграє важливу роль у цьому процесі, адже вони забезпечують прозорість фінансових потоків і точність прогнозування потреб у ресурсах. Оптимізація управління запасами та автоматизація процесів закупівель дозволяє знизити CCC на 30%, що значно прискорює оборот капіталу [2, с.87].

Модель Just-in-Time (JIT) може зменшити ССС приблизно на 40%, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів і скорочуючи витрати на зберігання.

Факторинг скорочує ССС на 20%, покращуючи ліквідність і скорочуючи тривалість дебіторської заборгованості. Оптимізація кредиторської заборгованості через програми Vendor Managed Inventory (VMI) та удосконалення умов співпраці з постачальниками дає змогу скоротити ССС на 10%, дозволяючи ефективніше управляти своїми фінансовими зобов'язаннями (табл. 1).

Таблиця 1

Ефект від впровадження міжнародних практик управління обіговим циклом

Практика	Скорочення ССС (%)	Основні переваги
Впровадження ERP-систем	30	Зниження операційних витрат, автоматизація процесів
Використання JIT	40	Скорочення запасів, зменшення витрат
Використання факторингу	20	Підвищення ліквідності, зниження ризиків
Оптимізація DPO	10	Поліпшення відносин із постачальниками
Сумарний ефект	100	Суттєве підвищення ефективності управління

Реалізація запропонованих підходів суттєво впливає на загальну ефективність українських підприємств, надаючи їм можливість не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й посилити свої позиції на глобальному ринку. Цифровізація бізнес-процесів у поєднанні з сучасними методами управління запасами, такими як Just-in-Time (JIT), сприяє зменшенню витрат і підвищенню оборотності капіталу. Це дозволяє компаніям більш ефективно використовувати фінансові ресурси, спрямовуючи їх на стратегічний розвиток та впровадження інновацій.

Завдяки впровадженню цих підходів українські компанії отримують можливість швидше адаптуватися до змін ринкової ситуації, що є критично важливим в умовах глобальної нестабільності. Зниження виробничих і логістичних витрат, підвищення ефективності управління фінансовими потоками та покращення якості обслуговування клієнтів дають змогу підприємствам пропонувати конкурентоспроможніші ціни, розширювати ринки збуту та залучати нових партнерів. Крім того, оптимізація процесів постачання та виробництва дозволяє забезпечити стабільніші та передбачувані поставки, що є ключовою перевагою для виходу на міжнародні ринки та залучення іноземних інвесторів [3, с.178].

Таким чином, інтеграція міжнародного досвіду в управління обіговим циклом сприятиме створенню нових можливостей для розвитку бізнесу в Україні, а також забезпечить стійке економічне зростання підприємств у складних умовах глобалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Городня Т. А. Діагностика управління обіговим капіталом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. С. 109–113.
2. Березін О. В. Економіка підприємства: навч. посібн. Київ: Знання, 2012. 390 с.
3. Расних Є. Г. Основи фінансового менеджменту: навчальний посібник. Харків: Академвидав. 2018. 336 с.

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ: ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

Оцінювання кандидатів на вакантну посаду є важливим етапом процесу найму, який допомагає забезпечити відповідність кандидата вимогам компанії та посади. Існують різні методи оцінювання, кожен з яких має свої особливості та переваги.

Першим етапом зазвичай є аналіз резюме та супровідного листа. Це перша точка контакту між кандидатом і роботодавцем. Резюме дозволяє оцінити загальний досвід кандидата, його освіту та професійні досягнення. Важливо звернути увагу на відповідність професійного досвіду вимогам вакансії, а також на потенційні прогалини у кар'єрі, часті зміни роботи або інші нюанси, які можуть бути важливими для прийняття рішення.

Другим етапом є телефонне або онлайн скринінг-інтерв'ю, яке дозволяє на ранньому етапі перевірити основні вимоги до кандидата. Це також хороший спосіб оцінити комунікаційні навички кандидата, уточнити деякі моменти з його резюме та з'ясувати мотивацію, чому він хоче працювати в даній компанії. Під час такої бесіди також можна уточнити умови роботи, зарплатні очікування та доступність кандидата.

Далі кандидата запрошують на особисту або онлайн співбесіду. Це основний етап оцінювання, який може бути різноманітним за форматом. Існують різні типи інтерв'ю, серед яких можна виділити структуровані, де задаються однакові питання всім кандидатам, і неструктуровані, які передбачають більш вільну форму бесіди. Один з найбільш ефективних методів – це компетентнісне (поведінкове) інтерв'ю, коли кандидату задаються питання типу «Розкажіть про ситуацію, коли вам довелося вирішити складне завдання» або «Як ви працюєте під тиском?». Такі питання дозволяють отримати розгорнуту відповідь, яка дає краще уявлення про практичні навички кандидата. Інший метод – ситуаційне інтерв'ю, коли кандидату пропонують вирішити певну проблему або сценарій, який він може зустріти на роботі.

Одним з ефективних методів оцінювання є тести. Це можуть бути тести на професійні знання, що дозволяють оцінити рівень кваліфікації кандидата, або тести на когнітивні здібності, які оцінюють логічне мислення, аналітичні здібності, швидкість реакції та інші важливі характеристики. Також можуть бути проведені мотиваційні опитувальники, щоб зрозуміти, що рухає кандидатом і які у нього довгострокові цілі в професійній діяльності.

Практичне завдання є ще одним важливим етапом. Це може бути кейсове інтерв'ю або тестове завдання, що дозволяє оцінити, як кандидат справляється з конкретними завданнями, які він буде виконувати на посаді.

Для більш глибокого оцінювання, важливо провести перевірку рекомендацій, тобто зв'язатися з попередніми роботодавцями або колегами кандидата, щоб підтвердити його досвід і поведінку на попередніх посадах. Це дозволяє отримати додаткову інформацію про кандидата, яка може бути важливою для прийняття рішення.

У певних випадках під час оцінювання кандидата на вакантну посаду важливо перевірити наявність судимості, кредитну історію, а також достовірність відомостей про освіту та попередній досвід роботи.

Оцінювання кандидатів у провідних міжнародних компаніях відбувається за чітко регламентованими, багаторівневими процедурами, які спрямовані на об'єктивну перевірку як професійних, так і особистісних якостей кандидатів.

У компанії Google, наприклад, надають перевагу тим, хто має видатні досягнення. Процес передбачає кілька етапів: структуроване інтерв'ю з поведінковими й технічними питаннями, а фінальне рішення ухвалюється спеціальним Hiring Committee, що дозволяє зменшити ризик суб'єктивізму [1].

Компанія Amazon оцінює кандидатів відповідно до 16 лідерських принципів, таких як "Customer Obsession" чи "Dive Deep". На співбесідах використовують методику STAR (Situation–Task–Action–Result), а участь незалежного експерта Bar Raiser гарантує об'єктивність і відповідність високим стандартам [2].

У McKinsey & Company основна увага приділяється аналітичному мисленню та лідерському потенціалу. Відбір включає онлайн-тест, поведінкове інтерв'ю та кейс-інтерв'ю, в якому кандидат вирішує модельну бізнес-ситуацію, що дозволяє оцінити глибину логічного мислення, здатність структурувати інформацію та проявляти креативність [3].

У Microsoft важливою є не лише професійна підготовка кандидата, а й готовність до постійного навчання. Співбесіди передбачають перевірку як технічних, так і соціальних навичок, адаптивності та вміння працювати в команді [4].

У компанії IKEA перевага надається культурній відповідності та командному духу. В процесі відбору застосовуються рольові ігри, симуляції, групові інтерв'ю. Основна увага приділяється цінностям, таким як скромність, турбота, відповідальність – навіть за відсутності великого досвіду [5].

Deloitte використовує комплексний підхід, що включає онлайн-тести на логіку й аналітику, групові завдання, інтерв'ю за компетенціями. Відбір спрямований на виявлення етичності, здатності до командної роботи, комунікабельності та стратегічного мислення [6].

Практики оцінювання кандидатів у провідних міжнародних компаніях свідчать про те, що ефективний підбір персоналу базується на системному, багатоетапному та об'єктивному підході. Найуспішніші організації поєднують традиційні методи (інтерв'ю, тестування, аналіз резюме) з сучасними практиками, орієнтованими на потенціал, цінності, культуру та здатність до адаптації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Google Careers. URL: <https://careers.google.com/how-we-hire/>
2. Amazon Jobs. URL: https://www.amazon.jobs/en/landing_pages/in-person-interview
3. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/careers/interviewing>
4. Microsoft Careers. URL: <https://careers.microsoft.com/us/en/interviewtips>
5. IKEA Group. URL: <https://www.ingka.com>
6. Deloitte Careers. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/careers>

*Павлішина Н.М.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри «Маркетинг та логістика»,
НУ «Запорізька політехніка»;
Нерезова В.С.,
Здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського рівня),
НУ «Запорізька політехніка»*

РЕБРЕНДИНГ ТА ПРИЧИНИ ЙОГО ПРОВЕДЕННЯ

Уявіть собі, що ви маєте улюблену іграшку, але з часом вона вам набридла або стала неактуальною. Що ви зробите? Можливо, ви додасте їй нові деталі або навіть дасте їй нове ім'я. Так само й бренди – вони постійно змінюються, щоб залишатися цікавими та актуальними для своїх споживачів. Тобто відбувається ребрендинг.

Ребрендинг – це «комплекс дій, спрямованих на трансформацію бренду, щоб зробити його більш релевантним для цільової аудиторії» [6]. Його можна вважати стратегічним процесом оновлення або зміни ключових елементів бренду, таких як назва, логотип, дизайн, місія та цінності, з метою створення нового сприйняття компанії серед цільової аудиторії. Головна мета ребрендингу – підвищити ефективність роботи бренду. Він є доцільним, коли необхідно: розширити бізнес та охопити нові ринки; збільшити прибуток за рахунок покращеного іміджу; зробити бренд більш сучасним, впізнаваним і унікальним; встановити тісніший зв'язок із клієнтами; підкреслити переваги продукції та посилити конкурентні позиції; привернути увагу нових клієнтів і зберегти лояльність постійних.

Фахівці називають низку причин для проведення ребрендингу компанії. Так відома українська міжнаціональна брендингова агенція повного циклу Kolomo navodit ь одинадцять причин здійснити перетворення бренду. Розглянемо найбільш часто популярні [7]:

- виправлення помилок. Якщо бренд спочатку був неправильно позиціонований або його елементи викликають небажані асоціації, ребрендинг допомагає виправити ці недоліки. Наприклад, якщо споживачі не розуміють пропозицію компанії або логотип асоціюється з іншою сферою діяльності, варто переглянути концепцію, щоб зробити її більш зрозумілою для клієнтів та партнерів. Це випадок коли бренд не виконує покладених на нього завдань;

- поява нового більш цікавого бренду-конкурента. Щоб не скотитись до позиції аутсайдера слід оновити бренд та комунікацію для посилення позиції. Чітке позиціонування допомагає виділятися;

- структурні чи ідеологічні зміни в компанії. При розширенні бізнесу, появі нових напрямів діяльності або злитті компаній важливо відобразити ці зміни у брендингу. Іноді невеликих змін у логотипі чи слогані недостатньо, тому оновлення може бути масштабним. Наприклад, British Petroleum після об'єднання

з іншими компаніями створила новий логотип у вигляді квітки, щоб підкреслити свою екологічну відповідальність [5];

- зміна споживчих уподобань. Якщо споживачі починають очікувати від бренду інших цінностей або сучаснішого підходу, його варто адаптувати. Наприклад, у 2019 р. група компаній «Фокстрот» оновила свій бренд «Фокстрот», щоб стати ближчим до молодшої аудиторії, але водночас зберіг впізнаваність для існуючих клієнтів [8];

- вихід на новий сегмент або зміна профілю діяльності. Якщо компанія переходить у преміальний або бюджетний сегмент, її бренд має відображати новий рівень продукції та цільову аудиторію. Також важливо враховувати культурні особливості місцевих споживачів. Наприклад, зубна паста Crest в Україні продається під назвою Blend-a-med, щоб уникнути небажаних асоціацій із релігією;

- реформуляція (франц. reformulaci6n – процес повторного формулювання або перегляду чогось, щоб надати новий зміст або забезпечити чіткість). Тож, у цьому випадку, причиною ребрендингу є якісні зміни у продукті, наприклад, кава виробляється без кофеїну, ковбаси тільки із натуральної сировини, косметика більше не тестується на тваринах, використовується еко-упакування, якісно змінюється процес обслуговування тощо;

- інфопривід. Часто ребрендинг стає лише відмінним приводом нагадати про себе і привернути увагу до вже трохи забутого бренду компанії. Таким шляхом пішла у 2008 р. Нова Пошта змінивши логотип та прибравши із нього слоган. Новий логотип наробив багато галасу через відсутність унікальності, що ще більше привернуло увагу до компанії. У 2025 група компаній Нова пошта змінює назву на NOVA. Нова пошта, як логістичний оператор, залишається Новою поштою. Однак, це створює інфопривід – причину нагадати про себе [2];

Ребрендинг не завжди буває вдалим. Для прикладу наведемо вдалий і «не дуже вдалий» приклад ребрендингу на прикладі брендів всесвітньо відомих компаній Old Spice та GAP.

Old Spice – яскравий приклад успішного ребрендингу. Спочатку цей бренд був орієнтований на жінок, але зі зміною орієнтації на чоловічу аудиторію виникла серйозна проблема: на початку ХХІ століття дезодоранти Old Spice стали асоціюватися з «запахом дідуся», оскільки їхні аромати не змінювалися десятиліттями. Компанія не зрадила своєму бренду, залишивши стару назву, логотип і запахи, але змінила стратегію. Вони створили потужну контент-стратегію з відеороликами за участю актора Ісаї Мустафи (Isaiah Mustafa) який став символом бренду і отримав прізвисько Old Spice Guy [3-4]. Рекламні ролики показали дезодоранти як символ сили, впевненості і мускулистості, що приваблює жінок і допомагає чоловікам залишатися в формі. Цей підхід із провокативними, яскравими роликами дозволив бренду відновити свою популярність серед молодшої аудиторії. Завдяки регулярному повторенню потужного меседжу в контенті Old Spice зберіг свою аудиторію і зміг залучити нових покупців.

Бренд одягу GAP спробував у 2010 р. провести ребрендинг, представивши новий логотип, який мав стати відповіддю на падіння продажів після кризи 2008 р.

Однак цей крок виявився провальним. Основною помилкою стала відсутність чіткої стратегії та комунікації з аудиторією. Споживачі не зрозуміли, чи це все ще той самий бренд, і не отримали пояснень щодо зміни логотипа. GAP не пояснив, чому було прийнято рішення змінити логотип, який був на ринку багато років, та яку ідею стоїть за цими змінами. Крім того, компанія не оновила інші елементи свого бренду, такі як магазини або асортимент, що створило враження неповноцінного ребрендингу. Як результат, новий логотип став об'єктом критики та насмішок у мережі, а компанія була змушена повернутися до старого логотипа всього через шість днів [1]. Цей випадок показав, як важливо мати продуману стратегію, дослідження потреб споживачів та належну комунікацію з аудиторією під час проведення ребрендингу. І подібних історій маркетинг знає дуже багато.

У підсумку відмітимо, що ребрендинг є потужним інструментом для розвитку компанії, здатним змінити її імідж, залучити нову аудиторію та адаптувати бізнес до змінюваних умов ринку. Однак для того, щоб цей процес був успішним, необхідно враховувати ряд факторів: чітко сформулювати стратегію, правильно дослідити цільову аудиторію та забезпечити належну комунікацію з нею. Поспіх у реалізації змін, відсутність пояснень та слабка взаємодія з клієнтами можуть призвести до негативної реакції і навіть провалу ребрендингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бахілова А. Невдалий ребрендинг: які можуть бути наслідки? *STUD-POINT*. URL: <https://stud-point.com/blog/self-development-and-motivation/nevdalyy-rebrendynh-iaki-mozhut-but-y-naslidky/> (дата звернення 08.04.2025).
2. Група компаній Нова пошта змінює назву на NOVA. Нова Пошта. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11677> (дата звернення 05.04.2025).
3. Ребрендинг: 8 вдалих та не дуже прикладів від відомих компаній. *True Advertising Group*. URL: <https://true-ag.com/blog/post/nikoli-ne-8-vdalih-i-ne-duzhe-prikladiv-rebrendingu>. (дата звернення 07.04.2025).
4. Ставицький А. Що таке ребрендинг: цілі, етапи, приклади. *Ocean*. URL: <https://ocean-agency.com.ua/shho-take-rebrending-czili-etapi-prikladi>. (дата звернення 02.04.2025).
5. Шалені гроші за логотип: неймовірна історія про ребрендинг British Petroleum. URL: <https://designtalk.club/shaleni-groshi-za-logotyp-bp/> (дата звернення 05.04.2025).
6. Що таке ребрендинг і для чого він потрібний компанії. *Interkassa*. URL: https://interkassa.com/blog/shcho-take-rebrendynh-i-dlia-choho-vin-potribnyi-kompanii?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 02.04.2025).
7. 11 причин провести ребрендинг. *Koloro*. URL: <https://koloro.ua/ua/brending-i-marketing/11-prychyn-provesty-rebrending/> (дата звернення 03.04.2025).
8. +3 Фокстроти в оновленому форматі-2019. Група компаній «Фокстрот». URL: <https://foxtrotgroup.com.ua/articles/50436.html> (дата звернення 05.04.2025).

*Паливода О. М.,
д.е.н., професор,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»;
Щербина Д. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»*

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Комунальні підприємства (КП) відіграють ключову роль у забезпечення життєдіяльності суспільства, саме тому ефективне управління їх персоналом стає критично важливим. В умовах воєнного стану та законодавчих змін, комунальний сектор стикається з низкою викликів. Скасування Господарського кодексу та прийняття Закону №4196, спричинило необхідність перереєстрації комунальних підприємств в такі організаційно-правові форми, як АТ або ТОВ [1]. Ці зміни істотно змінюють підходи до кадрового менеджменту, оскільки змінюється не лише правова форма, а й логіка управління підприємством. Це створює додаткове навантаження на HR-відділи, оскільки від керівників і HR-менеджерів КП вимагається більша гнучкість, управлінська ініціатива, орієнтація на результат, а не просто виконання плану.

Військові дії на території України спричинили зменшення кількості працівників, які пов'язані з відтоком людей за межі країни та мобілізацією до лав ЗСУ. Саме тому сьогодні доволі гострою є проблема дефіциту кваліфікованих кадрів. Згідно з дослідження ринку праці України 2024 року, 71% роботодавців вказали на нестачу професійних працівників як на головний виклик [4]. У 2025 році уряд України збільшив рівень бронювання працівників критичної інфраструктури до 75% [2]. Це частково вирішує проблему забезпечення КП ключовими фахівцями – слюсарями, сантехніками, ремонтними бригадами для забезпечення безперебійної роботи систем водопостачання, теплопостачання та інших життєво необхідних служб, особливо в умовах надзвичайних ситуацій.

Однак, комунальні підприємства стикаються з додатковими складнощами через те, що умови праці у сфері житлово-комунального господарства є мало привабливими для молоді. Це зумовлено тим, що в КП часто зберігається низька динаміка кар'єрного зростання, практикується бюрократичний, формальний стиль управління, відсутній сильний HR-бренд та цікава публічна репутація. Все це робить КП не конкурентними на ринку праці для молоді порівняно з ІТ, креативним індустріям тощо. Для молодих спеціалістів важливо, щоб місце роботи було частиною їх соціального статусу, яке забезпечує можливість швидкого кар'єрного зростання, гнучкий графік, гібридні формати, автоматизацію, цифровізацію тощо.

Попри загальну тенденцію до зростання заробітної плати (87% компаній її підвищили у 2024 році, а 88% планують зробити це у 2025), підприємства комунального сектору часто не можуть конкурувати із приватними роботодавцями в питаннях оплати праці. Зазначене призводить до кадрового виснаження та ускладнює модернізацію підприємств.

Для вдосконалення кадрового менеджменту в КП України доцільно впроваджувати комплексні цифрові рішення, що охоплюють автоматизацію основних HR-процесів – від підбору персоналу до оцінки результативності та професійного розвитку. Важливо не лише інтегрувати сучасні HRM-системи, як SAP SuccessFactors чи Oracle HCM [3], але й забезпечити належну підготовку персоналу до роботи з ними з допомогою системного підвищення цифрової грамотності. Доцільним є створення централізованих платформ управління людськими ресурсами на рівні громад, що дозволить підвищити ефективність обміну досвідом і стандартизувати кадрову політику. Водночас впровадження цифрових технологій має супроводжуватись жорстким контролем за безпекою персональних даних, включаючи навчання працівників основам кібергігієни.

Варто зазначити, що кадровий менеджмент КП має обов'язково будуватися на принципах соціальної відповідальності. Інтеграція етичних, правових і соціально значущих підходів у процеси управління персоналом має проявлятися як у стратегії компанії, так і в щоденній практиці взаємодії з працівниками. Сьогодні особливо значущими соціальними практиками в КП є підтримка ветеранів через програми реінтеграції та забезпечення рівних можливостей для працевлаштування людей з інвалідністю.

Таким чином, сьогодні кадровий менеджмент комунальних підприємств потребує гнучких підходів та адаптації до зовнішніх викликів. Пріоритетами є інтеграція цифрових інструментів в управлінські процеси, впровадження соціально відповідальних практик та створення привабливих робочих місць для залучення нових працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідних період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.202025 р. №4196-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T254196?an=1> (дата звернення: 02.05.2025)
2. Про внесення змін до постановки Кабінету Міністрів України від 27 січня 2023р. № 76: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 р. №360. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrainy-vid-27-sichnia-2023-r-76-360-280325> (дата звернення: 02.05.2025)
3. Володянка Л. Д., Страхова Н. П. HR-тренди в умовах цифровізації. Ефективна економіка. 2024. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.36>

4. Європейська Бізнес Асоціація. Дослідження ринку праці України 2024.
URL: <https://7eminar.ua/news/2357-doslidzennya-rinku-praci-ukrayini-2024-klyucovi-visnovki-ta-ocikuvannya-na>

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ СУЧАСНОГО ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГУ

Маркетинг є ключовим елементом будь-якого успішного бізнесу. Його цілі полягають у залученні й утриманні клієнтів, а також у підвищенні популярності бренду. Завдяки ефективним інструментам маркетингу можливо забезпечити зростання продажів, розширення клієнтської аудиторії та формування конкурентних переваг.

Базова ідея директ-маркетингу як відносно нового напрямку маркетингової діяльності полягає в тому, щоб якнайбільш цілеспрямовано, безпосередньо, особисто й систематично звертатися до потенційних і фактичних споживачів, впливаючи на них. Директ-маркетинг займається пошуком безпосереднього, індивідуального, інтерактивного контакту з чітко визначеною цільовою аудиторією. Директ-маркетинг як метод маркетингової діяльності сполучає такі інструменти: пряму рекламу, прямі продажі, стимулювання продажів, електронну обробку маркетингових даних, індивідуальні, діалогоорієнтовані засоби комунікації з клієнтами [1].

Сучасний директ-маркетинг значно еволюціонував за рахунок цифрових технологій. Наразі маркетингологи мають потужні інструменти комунікації, адже замість традиційних поштових розсилок, телевізійного маркетингу чи маркетингу в каталогах на заміну прийшли email-маркетинг, SMS і MMS-маркетинг, персоналізовані веб-сайти, таргетована реклама в соціальних мережах, CRM-системи, аналітичні інструменти тощо [2].

Різниця між цифровими та традиційними інструментами директ-маркетингу полягає в результатах технологічного розвитку та масштабування знань у всіх сферах соціально-економічних відносин. Маркетинг у широкому масштабі, що описує всі дії, починаючи від ідентифікації потреби й закінчуючи підтримкою клієнтів після покупки. Хоча концепція маркетингу залишається незмінною в обох випадках, маркетинг-мікс або 4Р (товар, місце, ціна та просування) мають суттєві відмінності. Обидва маркетингові підходи прагнуть досягти тих самих цілей – залучення клієнтів, створення ідентичності бренду та проникнення на нові ринки (табл. 1). Втім сьогодні цифрові технології директ-маркетингу демонструють кращу результативність [3].

Ключові інструменти, що використовуються в сучасному директ-маркетингу можна розподілити на декілька груп. Так, email-маркетинг (електронна пошта) залишається одним із найефективніших інструментів директ-маркетингу. За допомогою поштової розсилки можна надсилати персоналізовані повідомлення, пропонувати знижки, інформувати про новини, будувати довгострокові відносини з клієнтами. Сучасні платформи email-

маркетингу пропонують розширені можливості сегментації цільової аудиторії, автоматизації розсилок на основі поведінки користувачів і детальної аналітики ефективності маркетингових кампаній.

Таблиця 1

Компаративний аналіз особливостей цифрових і традиційних інструментів
директ-маркетингу

Особливості	Цифрові інструменти директ-маркетингу	Традиційні інструменти директ-маркетингу
Цільова аудиторія	Глобальна	Локальна
Засоби комунікації	Електронна пошта, соціальні мережі, веб-сайти, рекламні банери, пошукова оптимізація	Телебачення, радіо, преса, прямий маркетинг, рекламні плакати та персональний продаж
Взаємодія з клієнтами	Більші можливості взаємодії, зворотний зв'язок, індивідуалізація, миттєвий доступ до інформації	Обмежені можливості взаємодії, однобічний комунікаційний потік, менша індивідуалізація
Вимірювання результатів	Детальна аналітика, вимірювання конверсій, відстеження даних про користувачів, А/В-тестування	Важче вимірювати результати, менша точність аналітики через консервативність підходів
Витрати	Різноманітні можливості з урахуванням бюджету, можливість розраховувати на розширення аудиторії	Високі витрати на традиційну рекламу, менша гнучкість управління бюджетом

SMS і MMS-маркетинг, за допомогою якого надсилаються короткі текстові чи мультимедійні повідомлення, є інструментом швидкої комунікації, нагадування про акції, підтвердження замовлень тощо. Висока швидкість їх доставки та рівень відкритості роблять такі повідомлення цінним інструментом для мобільної аудиторії.

Веб-сайти створюють динамічний контент, який адаптується до індивідуальних потреб та інтересів клієнтів (наприклад, користувачеві, який раніше переглядав певний товар, може бути показана релевантна пропозиція чи спеціальна знижка при наступному візиті).

Таргетована реклама в соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram, LinkedIn та інших, надає потужні інструменти для націлювання реклами на основі конкретних даних, інструментів або поведінки користувачів. Це дає змогу донести пряме маркетингове повідомлення до найбільш зацікавленої аудиторії.

CRM-системи (Customer Relationship Management) є центральним інструментом для зберігання та управління даними про клієнтів, вони дають можливість відстежувати історію взаємодії з кожним клієнтом, сегментувати аудиторію, персоналізувати комунікацію та аналізувати ефективність маркетингових зусиль.

Аналітичні інструменти, такі як Google Analytics, аналітика соціальних мереж, дають змогу відстежувати результати директ-маркетингових кампаній,

вимірювати ROI (рентабельність інвестицій), визначати найбільш ефективні канали й оптимізувати маркетингові стратегії в режимі реального часу.

Створення цінного та релевантного контенту (блог-пости, відео, інфографіка, електронні книги тощо) є важливим елементом сучасного директ-маркетингу. Це допомагає залучати потенційних клієнтів, зміцнювати експертність бренду та спонукати до прямих дій, таких як підписка на розсилку чи замовлення товару [4].

Сучасний директ-маркетинг зазнав значної трансформації завдяки інтеграції цифрових технологій. Відмовившись від традиційних, менш персоналізованих методів, він використовує потужний арсенал цифрових інструментів, таких як email-маркетинг, SMS/MMS-розсилки, персоналізовані веб-сайти, таргетована реклама в соціальних мережах, CRM-системи та аналітичні платформи. Ці інструменти надають маркетологам безпрецедентні можливості для встановлення прямого, персоналізованого й інтерактивного контакту з чітко визначеною цільовою аудиторією. В підсумку, цифрові інструменти не лише розширили можливості директ-маркетингу, але й зробили його більш ефективним, вимірюваним та орієнтованим на побудову довгострокових відносин із клієнтами. Подальший розвиток цифрових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, обіцяє ще більшу трансформацію директ-маркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркетинг : підручник для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти / Р. І. Буряк та ін. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 537 с.
2. Direct marketing: що таке метод прямого маркетингу? URL: <https://blog.admixer.academy/ua/direct-marketing-shcho-take-metod-pryamoho-marketynhu> (дата звернення: 04.05.2025).
3. Цифровий маркетинг vs традиційний маркетинг: який вибір ви зробите для початку промо-кампанії? URL: <https://surl.li/xjwmdw> (дата звернення: 04.05.2025).
4. Kartajaya H., Setiawan I., Kotler P. Marketing 6.0: The future is immersive. Wiley, 2024. 256 p.

*Плесюк О.С.,
здобувач освіти ступеня доктора філософії,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького;
Назаренко С.А.,
д.е.н., професор,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У СТАНАХ ЦИФРОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Стрімкі темпи цифровізації економічних відносин та бізнес-процесів, які супроводжують діяльність сучасних підприємств у зовнішньому та внутрішньому середовищі призводять до необхідності змінити підходи до управління їх розвитком. Новим напрямом якісної еволюції бізнесу стає трансформація фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання під потреби та реалії Індустрії 4.0 та Суспільства 5.0, яка вимагає перегляду стратегій розвитку соціально-економічних систем.

Менеджмент вітчизняних підприємств на шляху довгострокового управління їх розвитком має спрямувати управлінські зусилля спочатку на досягнення цифрової стійкості, і лише потім активно братися до комплексної цифрової трансформації їх діяльності у господарській, фінансовій, інвестиційній та іншій площинах. У науковій літературі простежується думка, що станом цифрової стійкості підприємства доцільно вважати його здатність досягати мети свого створення шляхом виконання виробничих, фінансових, торгівельних і інших завдань, функціонувати, адаптуватися та стало розвиватись під впливом цифрової трансформації, проявів кіберзагроз, перманентних технологічних змін і цифрових ризиків. Таким чином, стан цифрової стійкості підприємства означає його технологічну та кадрову готовність виявляти організаційну гнучкість і адаптивність бізнес-процесів до роботи у цифровому середовищі.

В основі функціонування підприємства, що прагне ефективно розвиватись у цифровому світі, має міститись інформаційна система, яка опосередковуватиме та обслуговуватиме усі його бізнес-процеси або цифрова екосистема – «цифровий двійник підприємства». Обіход С. В. зазначає, що інформаційна система управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання це набір інструментів, який допомагає підвищити рівень ефективності його роботи шляхом структуризації функцій і завдань, дозволяє вибудувати взаємозв'язки і ланцюги результативної діяльності всіх його підрозділів із неухильним дотриманням єдиних правил і стандартів [1, с.14].

Управління розвитком підприємства у стані цифрової стійкості невідворотно спрямовуватиметься на активізацію процесів цифрових трансформацій. Панкратова О. М. вважає, що цифрова трансформація підприємства повинна охоплювати такі площини:

- налагодження цифрової інфраструктури та підбір необхідних цифрових інструментів – цей аспект управлінської діяльності має забезпечити менеджменту підприємства та його працівникам безперешкодний доступ до сучасної цифрової інфраструктури, як тієї, що інтегрована у внутрішнє середовище функціонування суб'єкта господарювання, так і тої, що формує глобальну мережу економічної взаємодії у цифровому просторі, та дозволяє працювати (у тому числі віддалено) на всіх типах цифрових пристроїв;

- «оцифровування» бізнес-процесів і продуктів – означає повну або часткову цифровізацію виробничих і бізнесових процесів, запровадження методів і прийомів оптимізації господарської діяльності із використанням цифрових технологій, принципів ощадливого виробництва, дизайн-мислення, креативного та критичного мислення, моніторингу, оцінювання та постійного вдосконалення процедур реалізації фінансово-господарських процесів;

- забезпечення доступу до великих масивів даних – можливість отримати необхідні відомості із цифрового простору, зокрема, для своєчасного прийняття управлінських рішень із дотриманням заходів інформаційної безпеки;

- робота з персоналом – вжиття заходів щодо підвищення рівня цифрової грамотності працівників підприємства та залучення фахівців з налагодження, обслуговування та використання цифрових технологій;

- оновлення організаційної та корпоративної культур – перегляд основ культури підприємства з метою фокусування її на підтриманні процесу запровадження інновацій, управління змінами тощо [2, с.106-107].

Оскільки бізнес-моделі підприємств під впливом цифровізації постійно трансформуються та зазнають змін, пов'язаних із появою нових цифрових продуктів і послуг, здатних оптимізувати господарські та управлінські процеси, а тому доцільно до використання у сфері бізнесу, менеджменту компаній необхідно періодично переглядати стратегії розвитку та актуалізувати його орієнтири та бажані для отримання у майбутньому показники та результати. Наприклад, поява нових концепцій управління з «розумною» інфраструктурою бізнесу, запровадження багатоканальних систем оцифрування та трансляції даних в режимі «наживо», персоналізація клієнтоорієнтованого підходу в обслуговуванні споживачів на основі інформації, отриманої від аналізу великих даних (Big data), використання економічних можливостей від зростання популярності мобільних пристроїв і застосунків як каналів комунікації та індивідуального обслуговування тощо [3, с.176] здатні повністю перебудувати підходи до ведення бізнесу в окремих сферах економічної діяльності (наприклад, у торгівлі, консалтингу, сфері фінансових послуг). Використання підприємством окреслених можливостей може або впливати на управління його розвитком, або бути його позитивним результатом.

Основними характеристиками системи стратегічного управління розвитком підприємства у станах цифрової стійкості та цифрової трансформації мають стати: цифрова інтеграція у економічний діджитал-простір, динамічне управління власними та отриманими даними, гнучкість у прийнятті управлінських рішень, стратегічна орієнтованість бізнесу, взаємодія з

клієнтами та стейкхолдерами з фокусом на максимальний рівень задоволення їх інтересів і потреб [4].

Таким чином, управління розвитком підприємства у станах цифрової стійкості має зосереджуватись на створенні комплексної цифрової екосистеми бізнесу та на цифровізації максимальної кількості його фінансово-господарських процесів, у той час, як у стані цифрової трансформації акцент управлінських зусиль робиться на комплексній перебудові бізнесу – автоматизації виробництва, використанні штучного інтелекту, заміні ручної праці машинною тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Обіход С. В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4. С. 10-17.
2. Панкратова О. М. Особливості сучасної системи управління розвитком підприємства в умовах цифрової економіки. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 104-107.
3. Голобородько А. Ю. Роль цифрових технологій в управлінні інтегративним розвитком підприємств в умовах цифрової економіки. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 174-179.
4. Нагорна І. І., Корейба В. Д. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_49 (дата звернення: 20.04.2025).

Романюк І.А.,

д.е.н, доцент,

Грідіна К.Р.,

*здобувачка другого (магістерського) рівня освіти,
Криворізький державний педагогічний університет*

МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Менеджмент у туризмі відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств на ринку рекреаційних послуг, оскільки ефективне управління є основою для забезпечення стабільного розвитку та досягнення лідируючих позицій у галузі. Зростаюча конкуренція, зміна споживчих вимог та економічні виклики вимагають від туристичних підприємств гнучкості, інноваційних підходів та постійного вдосконалення управлінських практик. Менеджмент у туризмі включає в себе низку управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація, контроль і прийняття рішень, що направлені на досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах динамічного ринку рекреаційних послуг ці функції повинні бути адаптовані до змін, що відбуваються в глобальній економіці, соціальних потребах і технологічних інноваціях.

Підвищення конкурентоспроможності туроператорів і туристичних агентств передбачає не лише вдосконалення традиційних методів обслуговування, але й впровадження нових інновацій у пропоновані послуги та в саму організацію їх надання [1]. Це може включати створення нових видів турів, орієнтованих на різні категорії туристів, інтеграцію передових технологій у туристичний сервіс, а також впровадження гнучких і персоналізованих рішень для кожного клієнта, щоб задовольнити індивідуальні потреби та вподобання. Інновації в туризмі можуть полягати у використанні новітніх засобів транспорту, що підвищує комфорт і скорочує час у дорозі, а також застосуванні цифрових платформ для бронювання, персоналізованих рекомендацій і управління поїздками, що значно покращує досвід туриста.

Так, українська компанія "Join UP!" запропонувала серію унікальних турів для українських туристів, які подорожують до країн Європи та Азії. Ці тури включають не тільки традиційні послуги, але й нові додаткові можливості, такі як трансфер на електричних автобусах. Такий підхід має кілька переваг: з одного боку, він є більш екологічно чистим, оскільки використання електричних автобусів значно знижує рівень викидів в атмосферу, а з іншого — економічно вигідним для туристів, оскільки витрати на паливо і обслуговування таких транспортних засобів можуть бути нижчими. Це нововведення приваблює туристів, які мають високі екологічні стандарти та прагнуть зробити свій відпочинок більш сталим і відповідальним до

навколишнього середовища. Завдяки таким інноваціям компанія не лише підвищує свою конкурентоспроможність на ринку, але й залучає нових клієнтів, які шукають нові, екологічно безпечні способи подорожей.

Одна з важливих складових підвищення конкурентоспроможності на ринку рекреаційних послуг полягає у створенні сильного бренду, який би не тільки відображав унікальність та високу якість наданих послуг, але й був би впізнаваним і привабливим для широкої аудиторії. Створення такого бренду потребує комплексного підходу, що включає не лише розробку унікальної концепції, але й ефективну реалізацію маркетингових стратегій, які сприятимуть розвитку довгострокових відносин з клієнтами. Бренд, що здатен транслиувати цінності компанії, її соціальну відповідальність та увагу до потреб клієнтів, стає потужним конкурентним інструментом на ринку. Ключовим аспектом у процесі створення такого бренду є також його здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку та тенденцій, щоб залишатися актуальним і визнаним серед споживачів [2, с. 212]. Окрім цього, стратегічно продумана маркетингова кампанія має велике значення для не лише залучення нових клієнтів, а й утримання вже існуючих. Важливою складовою таких кампаній є не тільки реклама, але й розвиток лояльності, створення програм для постійних клієнтів, які б стимулювали їх до повторних покупок і подальших взаємин з брендом. Ефективне використання цифрових платформ, соціальних мереж, а також спеціальних пропозицій та акцій для різних категорій клієнтів дозволяє досягти високого рівня залученості і підтримувати стабільний попит на послуги компанії.

Туристична компанія "TUI Україна", наприклад, реалізувала успішну маркетингову стратегію, яка була спрямована на підвищення впізнаваності бренду і залучення нових клієнтів. Вони активно використовували цифрові платформи, зокрема вебсайти, соціальні мережі, а також онлайн-рекламу для просування своїх послуг. Крім того, компанія створила спеціальні пропозиції, орієнтовані на різні категорії клієнтів, що дозволяє їй задовольняти потреби як сімейних туристів, так і молоді, які шукають активний відпочинок. Завдяки такому підходу "TUI Україна" зміцнила свій імідж на ринку і змогла залучити нову аудиторію, що значно підвищило її конкурентоспроможність на українському ринку туристичних послуг.

Одним із головних критеріїв конкурентоспроможності на ринку є висока якість обслуговування. Це включає не лише комфорт і зручність для туристів, але й гарантовану безпеку, своєчасність надання послуг та професіоналізм персоналу. В Україні мережа готелів "Reikartz" активно працює над підвищенням якості послуг, включаючи регулярне навчання персоналу, оновлення інтер'єрів та інвестування в екологічні технології. Сучасний менеджмент у туризмі неможливий без застосування новітніх технологій. Цифровізація, автоматизація процесів, використання аналітики великих даних дозволяють не лише підвищити ефективність бізнесу, а й створити конкурентні переваги. Система онлайн-бронювання для туристичних послуг, впроваджена в

Україні платформами, такими як "Tickets.ua", значно полегшує процес придбання квитків і послуг, забезпечуючи зручність і швидкість для клієнтів.

У сучасному туризмі основну увагу слід приділяти не лише створенню інноваційних продуктів, а й врахуванню індивідуальних вимог і уподобань клієнтів. Розробка персоналізованих турів, гнучкі пакети послуг, лояльність до кожного туриста стають важливими факторами конкурентної боротьби [3, с. 189]. Важливою стратегією для підвищення конкурентоспроможності є диверсифікація послуг і продуктів, що дозволяє підприємствам туризму знизити ризики, зберегти фінансову стійкість і привернути нові категорії клієнтів. В Україні розвиток агротуризму в таких регіонах, як Закарпаття чи Чернігівщина, став новим трендом, що дозволяє привабити туристів, які бажають поєднати відпочинок з екологічним і сільським туризмом.

Менеджмент у туризмі як інструмент підвищення конкурентоспроможності є комплексним процесом, який включає інновації, адаптацію до змін на ринку, вдосконалення якості послуг і використання новітніх технологій. Збалансоване управління підприємством дозволяє досягти лідируючих позицій на ринку рекреаційних послуг, залучати нових клієнтів і задовольняти зростаючі вимоги споживачів. Приклад України демонструє успішне застосування цих стратегій для підвищення ефективності туристичних підприємств, що робить їх більш конкурентоспроможними як на національному, так і на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хитра О. Туристичний брендинг в умовах економіки вражень. *Економіка та суспільство*, Вип. 42. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-64>
2. Черчик Л., Лажник А. Наукові підходи до формування менеджменту туристичних підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*, Вип. 13, 2021. С. 209-215.
3. Романюк І. А. Елементи й особливості маркетингових стратегій розвитку підприємств галузі туризму. *Наукове забезпечення економічного розвитку, правового регулювання і управління в агропромисловому комплексі: матер. Міжнар. наук.- практ. конф., 29 березня 2019 р.* Полтава : ПДАА, 2019. С. 189-190.

*Савченко О.В.,
к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет;
Карвацка Н.С.,
к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет*

SABP - МОДЕЛЬ ЯК ОСНОВА ГНУЧКОГО БЮДЖЕТУВАННЯ ПРОЄКТІВ

Згідно з останніми даними PMI, вибір оптимального підходу до управління проектами є ключовим кроком на шляху покращення їх результативності [1]. За даними «The Economist Intelligence Unit» [2], кожна п'ята організація не досягає стратегічних цілей. Аналіз причин затримки у реалізації великих проєктів показує, що основними проблемами їх втілення є перевищення кошторисів витрат, недотримання графіків виконання, що і призводять до невдач. Так, наприклад, у США та Великій Британії 30 % реалізованих проєктів були пов'язані з перевитратами, а вкластись у запланований кошторис змогли лише 17% компаній [3]. З огляду на це, в сучасних динамічних надзвичайно важливу роль відіграє адаптивність фінансового управління, оскільки вона дозволяє пріоритезувати зміни, оперативно коригувати бюджети, оптимізувати витрати, підвищувати точність прогнозування та запобігати виникненню фінансових ризиків. Гнучке фінансове управління сьогодні, безсумнівно, стає ключовим інструментом для ефективної проєктної діяльності в умовах невизначеності.

Дослідженню специфіки фінансового управління та бюджетування в умовах забезпечення гнучких методологій управління проектами присвятили свої праці Аджиги Д., Бернштайнер Р., Вірльбек М., Гьоверт К., Ділгер Т., Ліндемманн У., Моран А., Плодер К., Трауер Я. та багато інших науковців.

Agile підхід являє собою набір гнучких, ітераційних та інкрементальних методів управління проектами. За цим методологічним підходом, проєкт втілюється шляхом його поділу на невеликі, керовані ітерації (міні-проєкти), які згодом інтегруються в кінцевий продукт. Початкове планування вищого рівня здійснюється для всього проєкту, проте подальші процеси, такі як визначення вимог, аналіз, розробка, бюджетування, тестування та інші, проводяться окремо. Головною особливістю Agile-планування є постійне планування та перепланування командою на основі нової інформації, отриманої в результаті частих поставок [4]. Це дає змогу проєктним командам регулярно оцінювати прогрес, отримувати зворотний зв'язок та вносити необхідні зміни для швидкого й безперервного створення цінності, оптимізації витрат та забезпечення більш точного планування. Такий підхід гарантує, що фінансові стратегії відповідають операційним реаліям та вимогам ринку.

Серед методів гнучкого бюджетування проєктів, що застосовують принципи agile в управлінні фінансами та бюджетуванні, виділяють: бюджетування на основі цінності (Value-Based Budgeting), бюджетування на основі можливостей (Opportunity-Based Budgeting), бюджетування на основі потоків (Flow-Based Budgeting), адаптивне бюджетування (Adaptive Budgeting), структуроване гнучке бюджетування (Structured Agile Budgeting Core Process).

Обрання тієї чи іншої моделі пов'язане із специфікою проєкту, рівнем невизначеності середовища, наявністю організаційних та інших можливостей запровадження принципів agile в управління. Часто компанії обирають комбінацію методів та адаптують їх до власних умов та потреб.

На нашу думку, заслуговує на увагу SABP модель agile-бюджетування [5], яка розкриває ключові стадії даного процесу, базується на принципах гнучкості та швидкого реагування. SABP передбачає наявність підпроцесів, що зароджуються в результаті виникнення відхилень.

Першим етапом SABP є процес багаторівневого бюджетування (Multi-Level Budgeting - MLB) і, наприклад, формування вертикальної ієрархії. Можливим є розбиття проєкту на рівні управління: стратегічний і тактичний. При цьому слід підкреслити, що сама процедура формування бюджету залишається незмінною на кожному з цих рівнів.

Другим етапом процесу SABP є модель гнучкої відповідальності (Agile Responsibility Model — ARM), яка визначає коло зацікавлених сторін (стейкхолдерів). На стратегічному рівні - це представники вищого керівництва компанії та ключові інвестори, тоді як на тактичному рівні — це керівник проєкту та представники фінансової ланки управління.

Відповідно до третього елементу SABP, проводиться структурування бюджету. Так, на стратегічному рівні розробляється консолідований бюджет проєкту, який слугує основою для формування бюджетів нижчих рівнів, наприклад, бюджету закупівлі обладнання. Важливо відзначити, що цей компонент моделі передбачає необхідність отримання додаткової інформації, що аналізується на вищому рівні задля врахування впливу зовнішніх факторів. Бюджет верхнього рівня (бюджет проєкту), в даному випадку, не встановлює жорстких рамок для бюджету закупівлі обладнання, але забезпечує загальну фінансову передбачуваність, зберігаючи при цьому гнучкість останнього.

Четвертою складовою SABP є розширений процес бюджетування окремих компонентів (Extended Partial Budgeting Process, exPBP), який охоплює розподіл ресурсів на розвиток і відображається через бюджетування окремих елементів. Формування бюджетів для окремих компонентів забезпечує гнучке направлення коштів і динамічний розподіл ресурсів, запобігання виникненню надлишкових витрат. Розподіл ресурсів базується на прогнозах, що дає можливість коригувати їх при отриманні більш точної інформації. Процес exPBP є ітераційним і включає в себе оцінку здатності до модифікації (Modifiability Assessment Process), безпосередньо бюджетування окремих компонентів (Partial Budgeting Process). Оцінка здатності до модифікації, в

свою чергу, здійснюється через визначення самої здатності, інтеграцію, моніторинг та періодичний перегляд.

Ми вважаємо, що описана вище модель є досить комплексною та володіє значними перевагами, зокрема забезпечує гнучкість у процесі бюджетування та можливість оперативно реагувати на зміни, навіть за відсутності заздалегідь визначених сценаріїв або наявності інших обмежень. Сегмент оцінки модифікованості (MAP) в рамках exPBP, в свою чергу, забезпечує систематичний підхід до оцінки впливу змін та визначає необхідність внесення відповідних коригувань до бюджету. Це дозволяє оперативно реагувати на нові виклики та можливості без значних затримок, тому проєкт завжди залишається актуальним. Динамічність розподілу ресурсів, що досягається в даній моделі, дозволяє здійснювати пріоритезацію потоків коштів. Модель SABP є особливо корисною для проєктів, реалізація яких здійснюється в умовах значної невизначеності, а можливі варіанти розвитку подій складно спрогнозувати. В той же час, легко забезпечується прозорість фінансового управління, легко позитивно впливає на довіру стейкхолдерів. Дана модель дозволяє здійснювати чітке, узгоджене управління фінансовими потоками на різних рівнях управління, формувати ефективні бюджети (операцій та проєкту в цілому), може бути використаною для керування складними проєктами з відновлення інфраструктури або інвестиційних вкладень, чого Україна сьогодні потребує як ніколи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models. Pulse of the Profession®. 2024 URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work>
2. Closing the gap: Designing and delivering a strategy that works. Brightline Project management institute. 2017. URL: <https://www.brightline.org/resources/eiu-report/>
3. Park J. E. Schedule delays of major projects: What should we do about it? Transport Reviews. 2021. URL: <https://doi.org/10.1080/01441647.2021.1915897>
4. AGILE PRACTICE GUIDE (2017) Project Management Institute. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 168 p. <https://ibalondon.co.uk/wp-content/uploads/2024/01/Agile-Practice-Guide.pdf>
5. Vierlboeck Maximilian, Gövert Kristin, Trauer Jakob, Lindemann Udo. Budgeting for Agile Product Development. Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design. 2019. DOI:10.1017/dsi.2019.223

Смірнова П.В.,

к.е.н., доцент,

Державний біотехнологічний університет;

Юлієв Д.У.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПРАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої ринкової конкуренції стратегічне управління виступає критично важливим чинником виживання та розвитку підприємства. Зростаюча складність зовнішнього середовища вимагає системного підходу до аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та чинників впливу. Це, у свою чергу, обумовлює потребу у використанні перевірених аналітичних інструментів стратегічного аналізу, які виступають основою для формування ефективної стратегії розвитку [1].

Проте ефективна стратегія не може бути побудована інтуїтивно – вона вимагає глибокого аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Саме тому аналітичні інструменти займають центральне місце у практиці стратегічного управління та є основою професійного менеджменту в сучасних організаціях.

Аналітичні інструменти – це методи та моделі, що дозволяють керівникам системно вивчати ринкове середовище, ресурси підприємства, конкурентні позиції, можливості та загрози. Вони не лише допомагають сформулювати реалістичну стратегію, але й забезпечують її адаптацію до змін середовища. У професійному менеджменті ці інструменти перетворюються на практичні рішення, що реалізуються в рамках стратегічного планування та контролю.

Використання аналітичних інструментів стратегічного управління дозволить оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози середовища, виявити конкурентні переваги й оптимізувати портфель бізнес-напрямів [2].

Основними інструментами стратегічного аналізу є:

1. SWOT-аналіз – найпоширеніший метод стратегічного аналізу, що дозволяє інтегрувати внутрішню (сильні та слабкі сторони) і зовнішню (можливості та загрози) інформацію для визначення стратегічної позиції підприємства [3].

2. PEST-аналіз. Цей інструмент застосовується для аналізу макросередовища, вплив якого може мати вирішальне значення для довгострокової стратегії підприємства. Його розширений варіант – PESTEL – також враховує екологічні та правові аспекти [4].

3. Модель п'яти сил Портера – дозволяє дослідити рівень конкуренції в галузі, ідентифікувати загрози з боку нових гравців, товарів-замінників, постачальників та покупців. Це створює основу для вибору конкурентної стратегії: лідерства за витратами, диференціації або фокусування [5].

4. Портфельні матриці: BCG і GE/McKinsey. Матриця BCG розділяє бізнес-одиниці за критеріями частки ринку та темпів його зростання, а GE/McKinsey дозволяє більш гнучко оцінити інвестиційні перспективи, беручи до уваги конкурентоспроможність і привабливість ринку [6].

5. Аналіз ланцюга цінності. Запропонований М. Портером, аналіз ланцюга цінності дозволяє виявити джерела створення доданої цінності та підвищення ефективності внутрішніх процесів [5].

На практиці управлінці комбінують зазначені інструменти для формування комплексної стратегічної картини. Наприклад, результати PEST-аналізу застосовуються для деталізації загроз та можливостей у SWOT-матриці, тоді як аналіз конкурентних сил допомагає краще зрозуміти ризики портфельних рішень.

Використання інструментів залежить від галузі, розміру підприємства, стадії його розвитку та наявності достовірних даних. Водночас комплексне та правильне застосування цих методик дає змогу значно підвищити якість стратегічних рішень.

Аналітичні інструменти – це не лише технічні засоби для побудови стратегії, а й невід’ємна частина професійного управління, що формує основу для обґрунтованих рішень і стратегічної гнучкості. Вони допомагають підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й випереджати їх. Успішне використання аналітики – це ознака зрілого, відповідального та стратегічно мислячого менеджменту.

Аналітичні інструменти стратегічного управління є основою для професійного прийняття рішень у сфері стратегічного менеджменту. Їх використання дозволяє систематизувати знання про внутрішній і зовнішній стан підприємства, ідентифікувати критичні точки росту та сформувати стратегію, адаптовану до умов середовища. Ефективне застосування зазначених інструментів сприяє посиленню конкурентоспроможності та стійкості бізнесу у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аміраханян Ю.І. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 384 с.
2. Кравченко С.А. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2019. 312 с.
3. Humphrey A.S. SWOT Analysis for Management Consulting. Stanford Research Institute, 1960s.
4. Aguilar F. J. Scanning the Business Environment. New York : Macmillan, 1967.
5. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985.
6. McKinsey & Company. Portfolio Analysis and Strategy: The GE/McKinsey Matrix. [Internal Report], 1970s.

*Терещенко Ю.В.,
студентка кафедри менеджменту;
Засанський В.В.,
доктор економічних наук, професор,
Державний університет інформаційно-
комунікаційних технологій*

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність теми: зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах економічної нестабільності, зростання конкуренції та стрімкого розвитку технологій. Раціональна інвестиційна політика сприяє забезпеченню фінансової стійкості, інноваційного розвитку та довгострокового зростання підприємств.

Мета дослідження: проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності інвестицій, їх класифікації та принципів управління інвестиційною діяльністю підприємства як ключового чинника його розвитку в умовах ринкової економіки.

У сучасних економічних умовах інвестиції виступають не лише фінансовим ресурсом, а й стратегічним інструментом забезпечення зростання і конкурентоспроможності підприємства [2, с.7]. Термін "інвестиції" охоплює широке коло вкладень — від капітальних до інтелектуальних ресурсів, і розглядається у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі як джерело створення майбутніх вигід.

Згідно із Законом України «Про інвестиційну діяльність», інвестиції – це всі види майнових і інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. Серед класичних трактувань інвестицій слід відзначити визначення П. Самуельсона, С. Фішера, Ф. Шарпа, а також представників сучасної школи інвестування [1, с.15].

Класифікація інвестицій охоплює різні аспекти:

- за об'єктами — реальні, фінансові, інтелектуальні;
- за джерелами фінансування — власні, залучені, позикові;
- за формою власності — державні, приватні, іноземні, змішані;
- за терміном — коротко-, середньо- та довгострокові;
- за ліквідністю, рівнем ризику, цільовим призначенням.

Такий підхід дозволяє системно аналізувати інвестиційну активність і формувати ефективну інвестиційну політику на підприємстві.

Інвестиційна діяльність підприємства охоплює не лише реалізацію вкладень, а й аналіз середовища, формування інвестиційної стратегії, оцінку доцільності інвестування, вибір джерел фінансування, реалізацію проектів і

подальший моніторинг. На кожному етапі важливо забезпечити раціональне управління капіталом і мінімізацію ризиків.

Оцінка ефективності інвестицій здійснюється за допомогою сучасних методів: чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми рентабельності (IRR), періоду окупності (PP), рентабельності інвестицій (ROI) [3, с.94]. Вони дозволяють адекватно оцінити дохідність і ризикованість проектів, порівняти альтернативні варіанти і прийняти обґрунтовані рішення.

Крім того, сучасний підхід до управління інвестиціями враховує соціальні та екологічні фактори, що відображає глобальний перехід до концепції сталого розвитку. У рамках цієї парадигми інвестиції розглядаються не лише як засіб отримання прибутку, а й як інструмент забезпечення довготривалої стабільності та гармонійного розвитку суспільства. Все більшого значення набуває інвестування у людський капітал — зокрема, у підвищення кваліфікації працівників, покращення умов праці, розвиток лідерських якостей та інноваційного потенціалу персоналу [1]. Інвестиції в освіту, охорону здоров'я, корпоративну соціальну відповідальність і добробут співробітників сприяють зростанню продуктивності праці, лояльності працівників і репутації підприємства.

Окрему роль відіграють екологічні інвестиції, які спрямовуються на впровадження енергоефективних технологій, зменшення викидів шкідливих речовин, утилізацію відходів, перехід на відновлювані джерела енергії.

Висновок. Управління інвестиційною діяльністю підприємства має комплексний характер і вимагає глибокого розуміння економічної сутності інвестицій, їх класифікації, методів оцінки ефективності та ризиків. Чітка структура інвестиційного процесу та використання сучасних фінансово-економічних інструментів сприяє підвищенню ефективності вкладень, забезпечує стабільний розвиток підприємства й адаптацію до змін зовнішнього середовища. Саме тому стратегічний підхід до інвестування виступає важливою складовою успішного функціонування підприємства в умовах ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байда О. К. Управління інвестиційною діяльністю підприємства – Київ, 2021. [1, с.15]
2. Вороніна В.Л. Інвестиції: фактори та ризики. – Полтава, 2021. [2, с.7]
3. Єгорова О. М. Управління інвестиційною діяльністю торговельних підприємств – Харків, 2020. [3, с.94]
4. Маковецька І. М., Вознюк І. В. Управління інвестиційною діяльністю сучасного підприємства – Київ, 2022. [1]

*Тесленок І.М.,
канд.екон.наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»;
Грибов С.О.,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Національний університет «Запорізька політехніка»*

ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В МЕДИЧНІЙ СФЕРІ

Професійний менеджмент є ключовим елементом ефективного функціонування сучасних підприємств. Успішна діяльність організацій значною мірою залежить від здатності менеджерів приймати обґрунтовані рішення, організовувати робочі процеси, мотивувати персонал та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. На практиці менеджмент охоплює не лише стратегічне планування чи управління ресурсами, а й вирішення щоденних завдань, оптимізацію внутрішніх процесів та побудову ефективної командної роботи.

Роль професійного менеджменту ілюструє фраза Генрі Форда «коли прибуток виймається з покупця або з робітника, це свідчить про погане ведення справи» [6]. Це означає, що у тому разі якщо компанія не може забезпечити на оптимальному рівні ефективну роботу співробітників та створює невігідні умови для споживачів, це є ознакою неспроможності менеджера до управління.

Наразі для професійного менеджера особливого значення набуває вміння адаптуватися до змін, управляти ризиками та запроваджувати інновації. Практичний менеджмент вимагає гнучкості, аналітичного мислення, а також високого рівня комунікативних навичок. Професійний підхід до управління дозволяє підвищити конкурентоспроможність компанії, забезпечити її стабільний розвиток і досягнення стратегічних цілей.

Метою професійного управління є не лише генерування ідей та планів. Метою управління є вміння правильно налаштувати та створити умови для реальної, продуктивної та якісної роботи компанії. Управлінські рішення мають перетворитися на дії та на виході мати ефективні результати [6]. Це актуалізує проблему розроблення бізнес-планів.

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому описуються цілі, стратегії та тактика бізнесу. У ньому вказується, як ви досягатимете своєї мети, і докладно розповідається, що для цього потрібно [5].

Бізнес-планування допомагає не лише чітко визначити напрям розвитку підприємства, але й залучити інвестиції, уникнути помилок у процесі реалізації ідеї, оцінити потенційні ризики. Успішна інтеграція сучасного менеджменту та бізнес-планування сприяє розвитку малого і середнього бізнесу, стимулює інновації та загалом підвищує ефективність економічної системи країни.

Стратегічна лінія процесу побудови системи менеджменту будь-якого рівня повинна враховувати необхідність більш повного використання можливостей робочої сили, а в більшості випадків доводити її стан до рівня організаційних і підприємницьких завдань [2, с. 18].

Бізнес-планування у кожній сфері має свої особливості. Так у сфері охорони здоров'я його специфіка зумовлена як соціальним значенням медичних послуг, так і високими вимогами до якості, безпеки та відповідності законодавству. Однією з ключових особливостей є необхідність врахування численних нормативно-правових аспектів: ліцензування, сертифікації, санітарних норм та етичних стандартів. У бізнес-плані для медичної установи обов'язково мають бути чітко прописані види послуг, обладнання, кваліфікація персоналу, структура витрат і очікуваний попит на медичні послуги.

Особливу увагу потрібно приділити аналізу цільової аудиторії, рівню конкуренції в регіоні, а також фінансовим розрахункам, оскільки медичний бізнес часто вимагає значних початкових інвестицій. Окремо варто врахувати репутаційні ризики – довіра пацієнтів є критичним чинником успіху. Таким чином, бізнес-план у медичній сфері повинен поєднувати економічну доцільність з високими стандартами якості та відповідальністю перед суспільством.

Серед особливостей бізнес-планування у медичній установі можна виділити:

- необхідність ліцензування, сертифікації та отримання дозвільної документації як на початку діяльності так і протягом періоду функціонування;
- необхідність дотримання вимог МОЗ, санітарних норм при роботі та утилізації медичних відходів тощо;
- вимоги до медичного персоналу (лікарів та сестринської категорії). Серед вимог: наявність медичної освіти, спеціалізації, постійна щорічна атестація, проміжна атестація на підвищення / підтвердження кваліфікації тощо;
- більш детальний опис послуг із зазначенням технології обслуговування, ціноутворенням,
- значні капіталовкладення на покупку та оновлення обладнання, висока вартість обслуговування та витратних матеріалів;
- формування маркетингової стратегії із акцентом на довіру. В комунікація мають переважати акценти на актуальний та корисний медичний контент, репутацію, відгуки, рекомендації тощо;
- дотримання етичних (конфіденційність, формування довіри добровільна інформована згода пацієнта) та правових стандартів, а також декларація соціальної відповідальності та орієнтація на сталий розвиток [1; 3-4].

У медичній сфері професійний менеджмент та ефективне бізнес-планування є вирішальними факторами успішної діяльності закладу. Поєднання чіткого управлінського підходу з грамотним стратегічним плануванням дозволяє не лише забезпечити високу якість медичних послуг, а й ефективно використовувати ресурси, дотримуватися нормативних вимог та підвищувати довіру пацієнтів. Врахування специфіки галузі – від ліцензування до етичних

стандартів – робить управління медичними закладами особливо відповідальним та водночас перспективним напрямом для професійного розвитку менеджерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-планування у сфері охорони здоров'я та фармацевтичному бізнесі / розроб. : О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик, В.Я. Князькова [та ін.]. Одеса : ОНМедУ, 2025. 92 с. URL: <https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/16979/Rudynska.pdf?sequence=1> (дата звернення 23.04.2025)
2. Кузнєцов Е.А. Соціокультурні та історичні умови становлення системи професійного менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Т. 15. Вип. 2. С. 8-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2016_15_2_3 (дата звернення 21.04.2025)
3. Особливості бізнес-планування в сфері охорони здоров'я. URL: <https://surl.li/culayw> (дата звернення 23.04.2025)
4. Тесленок І.М., Павлішина Н.М., Железняк Ю.А. Стратегія сталого розвитку : концептуальні засади. Економічний простір 2024, № 196. URL : <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-111-116-teslenok.pdf> (дата звернення 23.04.2025)
5. Що таке бізнес-план та як його скласти? Школа Бізнесу Нової Пошти. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/shho-take-biznes-plan-ta-yak-jogo-sklasti> (дата звернення 22.04.2025)
6. Що таке ефективне управління бізнесом та як це пов'язано з успіхом компанії? URL : <https://galina-zimina.com/effektivnoe-upravlenie-biznesom-i-uspekhi-kompanii.html> (дата звернення 21.04.2025)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ

Цифрова трансформація стала ключовим чинником розвитку сучасного бізнесу. Вона охоплює не лише впровадження нових технологій, але й глибокі зміни в управлінських підходах, організаційній культурі та стратегічному плануванні. Управлінські аспекти цього процесу визначають успішність адаптації підприємств до нових умов цифрової економіки.

Безсумнівно цифрова трансформація управління бізнесом має значні переваги до яких можна віднести:

1. Підвищення ефективності та продуктивності. Завдяки автоматизації бізнес-процесів (наприклад, за допомогою CRM, ERP, BPM-систем), скорочується час на рутинні завдання, знижується кількість помилок і підвищується швидкість прийняття рішень. Це дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних цілях, а не на щоденній операційній рутині.

2. Кращий аналіз даних. Цифрові інструменти дають змогу збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу, що відкриває нові можливості для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, персоналізації маркетингу та оптимізації ланцюгів постачання.

3. Покращення взаємодії з клієнтами. Цифрові канали комунікації (соціальні мережі, чати, мобільні застосунки) дають змогу бізнесу бути ближчим до клієнта, швидше реагувати на запити та будувати лояльність через індивідуалізований підхід.

4. Гнучкість і масштабованість. Цифрові рішення дозволяють швидко адаптуватися до змін ринку, масштабувати бізнес без значних витрат та впроваджувати нові моделі діяльності (наприклад, віддалена робота або e-commerce).

5. Конкурентна перевага. Компанії, які активно впроваджують цифрові інновації, швидше реагують на виклики та тренди, випереджаючи конкурентів, які залишаються в межах традиційних підходів.

Впровадження цифрових змін супроводжується низкою управлінських викликів:

- відсутність чіткої стратегії без якої цифрова трансформація може бути фрагментарною та неефективною;
- працівники можуть не сприймати нові технології через страх перед невідомим або втрату робочих місць;
- брак навичок у персоналу ускладнює ефективне використання нових інструментів;

- високі витрати на впровадження цифрових рішень можуть бути непосильними для малого та середнього бізнесу;
- зростання цифровізації підвищує ризики кіберзагроз, що вимагає додаткових заходів безпеки.

Успішна цифрова трансформація починається з чіткого стратегічного бачення. Керівництво повинно визначити цілі, очікувані результати та ключові показники ефективності (KPI) цифрових ініціатив. Стратегія повинна враховувати потреби клієнтів, конкурентне середовище та внутрішні ресурси підприємства. Згідно з дослідженням, стратегічне планування цифрової трансформації включає аналіз поточного стану підприємства, визначення пріоритетних напрямків змін та розробку дорожньої карти впровадження цифрових технологій [1].

Один з ключових управлінських аспектів - розвиток цифрових навичок співробітників. Це включає організацію навчальних програм, семінарів та тренінгів, спрямованих на підвищення цифрової грамотності та здатності ефективно використовувати нові технології. Дослідження вказують на необхідність постійного розвитку цифрових компетенцій персоналу для забезпечення успішної адаптації до змін та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Керівники повинні виступати лідерами змін, демонструючи готовність до інновацій та прийняття рішень на основі даних. Це включає використання аналітичних інструментів, таких як Big Data та штучний інтелект, для підтримки стратегічного планування та оперативного управління. Керівники повинні бути агентами змін, здатними надихати команду та спрямовувати її до досягнення нових цілей.

Цифрова трансформація вимагає змін в організаційній культурі. Менеджери вищої ланки повинні сприяти розвитку культури інновацій, відкритості до змін та постійного навчання. Це включає залучення співробітників до процесу трансформації, підтримку їх ініціатив та забезпечення можливостей для професійного розвитку. Як показують дослідження успішна цифрова трансформація неможлива без зміни управлінських підходів та адаптації організаційної структури до нових умов [2]. Досвід українських компаній свідчить про можливість успішної цифрової трансформації навіть в умовах обмежених ресурсів. Наприклад, підприємства, що впровадили системи CRM та ERP, відзначають підвищення ефективності управління та покращення взаємодії з клієнтами. Також, використання хмарних технологій дозволило оптимізувати операційні процеси та знизити витрати на ІТ-інфраструктуру.

Впровадження цифрових технологій пов'язане з новими ризиками, зокрема кіберзагрозами та витоком даних. Керівництво повинно розробити стратегії управління ризиками, включаючи впровадження систем інформаційної безпеки, регулярний аудит та навчання персоналу з питань кібербезпеки. Управління ризиками є критичним аспектом цифрової трансформації, оскільки забезпечує захист інформаційних ресурсів та підтримує довіру клієнтів [3].

Цифрова трансформація вже давно перестала бути вибором, вона стала імперативом для сучасного бізнесу. В умовах швидкоплинного ринку, високої конкуренції та зростаючих очікувань споживачів саме цифрові технології формують основу нової парадигми управління. Вони радикально змінюють спосіб ведення бізнесу, структуру рішень і роль управлінців у процесах прийняття рішень.

У процесі трансформації перед управлінням постають численні виклики: від організаційного спротиву до високої вартості впровадження новітніх рішень. Керівники змушені переосмислювати традиційні управлінські підходи, вчитися приймати рішення на основі даних, бути технологічно обізнаними та адаптивними до постійних змін.

Однак разом із викликами цифрова трансформація відкриває потужні можливості: підвищення продуктивності, ефективності комунікації, доступ до нових ринків і покращення клієнтського досвіду. Успішне впровадження цифрових стратегій дозволяє компаніям досягти гнучкості, якої потребує сучасна економіка, та зберігати конкурентну перевагу в умовах цифрової епохи.

Ключ до успіху - вдале поєднання стратегічного бачення, лідерства, інвестицій у людей та культуру інновацій, а також у постійному вдосконаленні цифрових компетенцій усіх рівнів компанії. Тільки комплексний, системний і людяний підхід до цифрових змін здатен зробити трансформацію не лише технологічною модернізацією, а справжнім перетворенням бізнесу на всіх рівнях. Таким чином, цифрова трансформація - це не просто технологічна реформа, а стратегічне переосмислення майбутнього компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник О.Г., Руда М.В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). DOI:<https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>.
2. Семчук Ж., Іваш А., Хоростіль О., Вовк Ю., Хміль Ю., Підгірняк О., Зубрицький В. Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств. *Академічні візії*. 2024. Випуск 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11356659>.
3. Кобушко Я. В. Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>.

Тімченко О.Д.,
доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків;
Плевако Д.О.,
здобувач вищої освіти рівня «магістр»,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

УПРАВЛІННЯ БЕЗЗБИТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управління беззбитковістю – це процес, спрямований на те, щоб гарантувати, що доходи підприємства будуть завжди перевищувати його витрати. Це складне завдання, яке вимагає ретельного планування та аналізу. Першим кроком зазначеного алгоритму має бути аналіз стану, в якому знаходиться підприємство на даний момент часу (рис. 1). Для цього може бути застосований широкий спектр методів фінансового аналізу. Мова йде не тільки про визначення суто порогу рентабельності, для якого застосовують метод маржинального аналізу. Поняття беззбитковості охоплює значно ширше коло аспектів, що впливають на фінансову стійкість та ефективність діяльності підприємства. Аналізу підлягають обсяги продажів, досягнуті показники та резерви рентабельності, рівень платоспроможності підприємства, фактори, що впливають на обсяг прибутку, запас фінансової стійкості та фактори, що її визначають.



Рис. 1. Комплексний алгоритм управління беззбитковістю підприємства

Потрібно зазначити, що навіть в умовах позитивної динаміки показників та досягнення стійкого фінансового стану й достатнього запасу фінансової стійкості управління беззбитковістю залишається важливим та актуальним завданням.

На цьому етапі бажано впровадити зонування рівня беззбитковості. Це дозволить підприємству чітко визначити різні рівні ризику та прибутковості, а також розробити відповідні стратегії управління. Основні зони можуть включати:

1. Зона критичної беззбитковості. Її основні ознаки: мінімальний рівень доходів, при якому підприємство покриває всі витрати, але не отримує прибуток. Тобто діяльність здійснюється суто на рівні порогу рентабельності. Основні стратегії управління пов'язані з пошуком шляхів скорочення витрат, підвищенням ефективності виробничих процесів, розробкою антикризових заходів для забезпечення виживання підприємства.

2. Зона допустимої беззбитковості. Її основні ознаки: підприємство покриває всі витрати і отримує невеликий прибуток, але залишається вразливим до зовнішніх та внутрішніх змін. Основні стратегії управління пов'язані з поступовим збільшенням маржинальності продуктів, інвестиціями в маркетинг для збільшення продажів, поліпшенням управління запасами та оптимізацією логістики.

3. Зона оптимальної беззбитковості. Її основні ознаки: підприємство отримує стабільний прибуток і має достатній запас фінансової стійкості. Основні стратегії управління пов'язані з розвитком: диверсифікацією продуктового портфеля, інвестиціями в інновації та розвиток нових продуктів, підвищенням кваліфікації персоналу та розвитком корпоративної культури тощо.

4. Зона високої прибутковості. Її основні ознаки: підприємство генерує значний прибуток і має високий рівень фінансової стійкості. Підприємство може дозволити собі експансію на нові ринки, укладення стратегічних партнерств та альянсів, інвестиції в довгострокові проекти та соціальні ініціативи.

До цих зон можна додати ще дві, які виходять за межі беззбитковості, але залишаються важливими для управління [1, с. 26]. Це зона критичної збитковості, ознаками якої є значні системні збитки, що ставить під загрозу існування підприємства. Витрати значно перевищують доходи, і немає достатнього запасу фінансової стійкості для покриття втрат. Заходи управління мають бути спрямовані на негайне скорочення витрат: припинення нерентабельних проєктів та скорочення персоналу. Для стабілізації фінансового стану можуть залучатись кошти інвесторів або кредиторів, проводитись реструктуризація боргів та реалізація інших антикризових заходів. Друга зона збитковості – це зона маржинальної збитковості, коли підприємство зазнає незначних збитків, але є перспективи для покращення ситуації. Доходи близькі до витрат, але недостатні для забезпечення беззбитковості. Задачами управління є пошук способів зниження витрат та підвищення ефективності

діяльності, коригування цін на продукти або послуги, щоб покрити витрати та забезпечити прибуток, пошук нових ринків або клієнтів для збільшення обсягів продажів та ревізія продуктового портфеля з метою вилучення нерентабельних продуктів або послуг.

Отже, зонування рівня беззбитковості дозволяє підприємству не тільки забезпечити виживання в умовах кризи, але й створити стійку основу для довгострокового зростання та розвитку.

Паралельно з аналізом фінансових даних підприємства потрібно здійснювати аналіз ринку та конкурентів. Ринок постійно змінюється, і те, що сьогодні приносить прибуток, завтра може стати збитковим. Тому важливо постійно відстежувати зміни та коригувати свою стратегію управління беззбитковістю відповідно до цих змін. Виникнення нових конкурентів може супроводжуватись зміною ринкових цін, появою кращих продуктів, послуг чи умов обслуговування. Це може призвести до втрати клієнтів та зниження доходів. Важливим є аналіз й інших факторів, як то політичних, загальноекономічних тощо. Але як було показано в теоретичному розділі ключовими для управління беззбитковістю є саме ринкові фактори.

Після цього варто здійснити аналіз продукції за рівнем маржинальності. Це дозволяє підприємству чітко визначити, які продукти генерують прибуток, а які – збитки, та сконцентрувати зусилля на виробництві та продажу рентабельних продуктів.

На цьому етапі застосовують різні методи, такі як метод визначення маржинального доходу, аналіз точки беззбитковості для кожного продукту, ABC-аналіз для класифікації продуктів на категорії за рівнем генерування прибутку, XYZ-аналіз для оцінки стабільності попиту на продукцію. Важливо зазначити, що аналіз маржинальності є лише одним з інструментів, які використовуються для оцінки рентабельності продукції. Окрім цього, також слід враховувати інші фактори, такі як попит на продукт, конкурентне середовище, життєвий цикл продукту тощо.

Окрім вищезазначених методів, підприємства також можуть використовувати інші інструменти для управління рівнем маржинальності, такі як бюджетування та прогнозування. Складання та дотримання бюджету може допомогти підприємству контролювати свої витрати та забезпечити, щоб вони не перевищували доступні доходи, а прогнозування допомагає підприємству планувати свою діяльність та приймати обґрунтовані рішення щодо управління рівнем маржинальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вініченко І. І., Булкін С. С. Алгоритм формування беззбитковості сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 24-28 URL : http://www.agrosvit.info/pdf/10_2020/5.pdf

Філяр С.В.,
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет»;
Бойко О.В.,
аспірант
кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет»

СОЦІАЛЬНА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ФАКТОР ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Запитання соціальної оцінки персоналу є актуальними для будь-якої організації, незалежно від її розміру, форми власності і сфери діяльності. Існуючі на сьогоднішній день технології оцінки персоналу в цілому дозволяють отримати об'єктивні і точні результати, одна- ко кожна з них окремо має свої сильні і слабкі сторони, які частіше всього не дозволяють обмежуватися рамками тільки однієї технології. При цьому питання практичного застосування технологій оцінки завжди тісно пов'язані з її ефективністю, а саме, з співвідношенням результатів оцінки та витрат на її проведення. на практиці зростання об'єктивності і достовірності оцінки завжди пов'язаний з зростанням витрат на її проведення, що створює ситуації невиправдано низького співвідношення результат/витрати.

Одним з можливих напрямів діяльності в таких умовах є узгодження системи цілей оцінки персоналу, таких як оптимізація організаційної структури; вдосконалення та зміна системи управління; діагностика та побудова систем матеріального стимулювання; обґрунтоване, системне навчання персоналу; формування кадрового резерву; відбір кандидатів при прийомі на роботу; планування кар'єри працівників; контроль ефективності персонала, з цілями управлінської системи підприємства або організації, економічною доцільністю оцінки [1,с.170].

Сьогодні більшість комерційних підприємств знаходиться на тій стадії розвитку, коли саме від управлінців в області людських ресурсів вимагають і очікують стійкості розвитку підприємства. Менеджментом більшості російських підприємств усвідомлено, що фінансові показники опосередковано через якість продукції, продуктивність та інші складові залежать від працівника.

Найбільший інтерес в сфері управління персоналом викликає блок питань, пов'язаних з управлінням управліннями . Це не тільки питання їх відносини до роботи, до підприємству (фірмі), їх кваліфікації. Це питання якості управління як такого. Менеджмент середнього і нижнього ланки є тим сегментом системи управління підприємством, яке втягнуто і в переклад цілей

підприємства в управлінські завдання оперативного управлінського циклу, та у постановку на їх основі завдань виконавцям. Нездатність менеджерів середньої та нижньої ланки - навіть при їх сумлінності і старанності - до виконання цих управлінських функцій зводить на ні самі красиві стратегії, певні топ-менеджерами. У ситуації ж кризи, стратегічних ризиків, коли час рішення і можливих дій лімітовано, управлінська грамотність менеджменту середньої та нижньої ланки перетворюється в критичний фактор.

Сучасним організаціям, діючим в безперервно змінюється зовнішньої та внутрішньої соціальної середовищі, для досягнення цілей, що стоять перед ними, необхідно постійно модернізувати та актуалізувати інструменти своєї діяльності. Ступінь реалізації цілей показує, наскільки ефективно діє організація, тобто, наскільки ефективно використовуються організаційні ресурси.

Створити збалансовану систему оцінки - точну, об'єктивну і зрозумілу – непросто: на сьогоднішній день існує безліч технологій, кожна з яких має свої сильні та слабкі сторони. Визначальними засадами ефективної системи оцінки є: націленість на вдосконалення роботи; ретельна підготовка; конфіденційність; надійні, уніфіковані критерії; достовірність методів; надання працівникам «зворотного зв'язку» за результатами оцінки [3,с.251].

При виборі системи оцінки персоналу особлива увага звертається на її відповідність іншим напрямкам кадрового менеджменту - системі компенсацій, планування кар'єри, професійного навчання і т.д. д. Для отримання точних результатів і якісною зворотній зв'язку процедури оцінки повинні бути вбудовані, «впроваджені» у поточне керування та які складники процедури оцінки повинні бути використані.

Об'єкт оцінки: діяльність (її складність, ефективність, якість, ставлення до роботи і т.д. д.); досягнення цілей, кількісні і якісні результати, індивідуальні показники і внесок в загальні результати підрозділи і організації в загалом; якості співробітника (знання, навички, риси характеру) і ступінь їх виразності.

1. Джерела, на яких базується оцінка: документи (характеристики, резюме, бізнес-плани), на підставі яких, на думку фахівців, може бути оцінка; результати співбесід (інтерв'ю); дані спільного і спеціального тестування; підсумки участі в дискусіях; результати ділових та рольових ігор, рішення кейсів; звіти про виконанні робітників завдань або поведінці у спеціальних ситуаціях.
2. Способи проведення процедури оцінки з використанням відомостей, отриманих із конкретного джерела.
3. Критерії оцінки.
4. Суб'єкти оцінки (кандидат або працівник, колеги працівника, його керівники, підлеглі, експерти).
5. Ступінь охоплення персоналу (Глобальна або локальна оцінка, оцінка групи осіб або окремого співробітника).
6. Період – регулярні календарні періоди, конкретні календарні періоди, періоди роботи на посаді або на підприємстві .

Періодичність проведення оцінки визначається специфікою сфери діяльності, фінансовими циклами (підведення підсумків фінансової діяльності компанії) і конкретними функціями співробітників. Можна оцінювати співробітників щомісяця, але остаточна оцінка в цьому випадку може бути отримана тільки по підсумкам кварталу або року. Базові вимоги до методам оцінки: відповідність цілям оцінки; відповідність організаційної структурі і корпоративній культурі компанії; простота і зрозумілість критеріїв; відповідність характером діяльності персоналу; використання кількісних і якісних показників; різноманітність видів завдань; практичний характер рекомендацій.

Процедура оцінки, як і будь-яке управлінське дія, повинна носити системний характер. Слід відзначити, що випадкова, епізодична або вибіркова оцінка не тільки не дає позитивних результатів, але зазвичай веде до небажаних наслідків – конфліктів, погіршення обстановки в колективі. Безперечно користь це напрямок кадровий роботи дає тільки в том випадку, якщо створено система оцінки персоналу, що допомагає у реалізації як стратегічних, так і тактичних цілей організації, а також оперативних кадрових завдань [3,с.254].

Підбір саме тих людей, які зможуть впоратися з покладеними на них обов'язками по оцінці персоналу без шкоди для їхньої основної діяльності, – це теж проблема. Окрім бажання працювати у цьому напрямку, їм необхідні: досконале володіння прийомами опитування працівників; високий рівень спостережливості; чітке та ясне подання про взаєминах у колективі; високий рівень проникливості; прагнення до самовдосконалення нію, розвитку в собі якостей, властивих керівнику; гнучкість в підході до вирішення проблем, що виникли; вміння розробити та застосувати стандартну оцінну програму; точність виразів при описі поведінки оцінюваного [2,с.47].

Для об'єктивної оцінки результативності праці потрібно досить велике кількість критеріїв та показників, що характеризують обсяг робіт, і її результати, а також проявляються працівником якості. Ефективна оцінка персоналу є основою безлічі процедур: прийом на роботу, переміщення в організації, матеріальне та моральне стимулювання, застосування санкцій, зарахування в резерв на висування, перепідготовка і підвищення кваліфікації, удосконалення організації управлінського праці, покращення структури апарату управління і ін. Тому особливе значення набувають надійності та уніфікованості критеріїв, достовірності застосовуваних показників.

Оцінюючи діяльність управлінських працівників, поряд з кількісними результатами або прямий оцінкою, використовують і непрямі показники. На відміну від прямих (безпосередній результат), вони відповідають «ідеальним» уявленням про те, як слід виконувати посадові обов'язки та функції, які якості мають бути виявлені працівником.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська, О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 169–173.
2. Корнещук В. В. Добір персоналу соціономічної сфери на засадах професійної надійності: матеріали Двадцятої міжнародної наук.-практ. конф. [«Актуальні дослідження в соціальній сфері»], (Одеса, 17 листопада 2022 р.). Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2022. С.46–48
3. Лазоренко, Л.В.. Методи управління та оцінки людських ресурсів підприємств зв'язку. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 4(26). 2018. С.250-256

Фімяр С.В.,
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет»;
Манжула В.О.,
аспірант
кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет»

МІСЦЕ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується переходом до постіндустріальної економіки. Її основними рисами є висока швидкість змін, швидкі темпи розвитку і зміни технологій, застосування цифрових, нано- та біо-технологій, визнання людського капіталу і знань як основного продуктивного активу, а також високий ступінь невизначеності зовнішньої середовища. Значно зросла складність та різноманітність економічної системи, а також взаємовплив всіх її елементів один на одного.

У справжнє час характерний загальний тренд на посилення ролі держави в економіці і збільшення масштабів державних витрат і державної власності, що пов'язано з об'єктивними характеристиками постіндустріальної епохи [1, с. 61].

У цих умовах колишні підходи до регулювання економіки вже не дають бажаного результату. Відбувається переосмислення ролі держави в економіці і методів регулювання. на перший план висуваються нові завдання і пріоритети.

Для цілей розвитку економіки держава традиційно використало ряд інструментів, включаючи бюджетно-податкову та кредитно-грошову політику. Однак в нині найважливішу роль починають грати інструменти довгострокового регулювання економіки, такі як вироблення національних цілей, стратегічне планування і довгострокове прогнозування, індикативне планування. Довгострокове державне регулювання економіки виробляється в формі структурної політики або політики економічного зростання. Його основний рисою є координація державою діяльності різних економічних агентів, які при відсутності регулювання діють різноспрямовано. Інструментами такої координації є середньострокові і довгострокові стратегії, плани і програми розвитку економіки та її окремих галузей з використанням системи фінансових і кредитних стимулів.

Крім того, «глобалізація, породивши пов'язаність та взаємозалежність економік світу, потребує і нових інструментів макроекономічного регулювання – насамперед координації на рівні урядів, центральних банків, міжнародних інституцій» [3].

У реалізації довгострокових стратегій важливу роль відіграють інститути розвитку або банки розвитку. Їхнім завданням є сприяння структурної перебудові економіки за підтримки держави для цілей реалізації соціально-економічної політики. Таким чином, в справжнє час спостерігається зміна пріоритетів державного регулювання економіки та спрямованість його на довгострокові цілі і завдання.

Програмний підхід є одним із інструментів розвитку економіки поряд з операційною бюджетно-податковою та кредитно-грошовою політикою, структурною політикою, бюджетним процесом, соціально-економічним прогнозуванням, законотворчістю і іншими управлінськими механізмами. Соціально-економічний прогноз при цьому грає роль обґрунтування набору заходів економічної політики [1, с. 65].

Основний сенс застосування програмного підходу як інструменту розвитку економіки полягає в тому, що в сучасних умовах необмежених потреб суспільства та жорстких фінансових обмежень державний бюджет не має коштів для фінансування всіх проблемних завдань, тому краще зосередитися на рішенні обмеженого кількості пріоритетних напрямів, чим розмивати бюджетні кошти. Рішення пріоритетних економічних проблем дасть згодом мультиплікативний ефект на інші галузі і тим самим посилює ефект бюджетних впливів, тоді як розмиття фінансування по всім завданням відразу приведе до їх недофінансування та незавершення.

Перевагою програмно-цільового підходу є те, що у бюджеті зазвичай виділяють 2 частини витрат: фіксовану та гнучку. У фіксовану частину закладають витрати на стратегічні пріоритетні програми і проекти, а в гнучку частину – операційні витрати.

Однак у разі помилок у виборі пріоритетних цілей чи плануванні заходів програмний підхід може привести до неефективного витрачання коштів бюджету і не вирішити заявлені проблеми.

Програмний підхід є частиною системи стратегічного планування та управління. У стратегії позначаються глобальні цілі соціально-економічного розвитку, і під ці цілі створюються державні або інші цільові програми. Програма є конкретним планом виконання стратегії з чітко прописаним набором заходів та виділенням ресурсів під кожний захід; також у програмі позначаються механізми управління реалізацією і контролю виконання.

Однак цей план заходів може бути досить широким, так як для рішення конкретної завдання необхідно робити зусилля по різним напрямів. Тому програма може мати в своєї структурі кілька підпрограм або проектів, спрямованих на рішення більше вузького кола задач.

Таким чином, цільові програми є ключовим елементом державної системи управління економікою, «програмні цілі треба розглядати в єдності із загальною системою цілей державного управління економікою та соціальною сферою» [3]. Програми відрізняються від оперативного управління насамперед своєю цільовий спрямованістю, обмеженістю за часом виконання, чітко

позначеною структурою і планом заходів, а також виділенням окремого фінансування.

Програми покликані вирішувати стратегічні завдання розвитку економіки, що мають складний, комплексний, міжгалузевий та багато-територіальний характер, їх завданням є об'єднання ресурсів та управлінських механізмів для досягнення мети. Сутність програмно-цільового підходу складається в постановці чіткої мети щодо вирішення певних економічних завдань та організації дій щодо її досягнення з виділенням ресурсом і наступним контролем результатів. Загальний документ з описом та конкретизацією вищезгаданої схеми заходів називається програмою.

Програма визначення повинна відрізнятися від плану операційних заходів. Державні програми мають ряд ознак, по яким їх можна відокремити від інших управлінських інструментів [2].

Першою такою ознакою є ієрархія конкретних взаємозалежних цілей. На верхньому рівні керівництва ставиться основна довгострокова мета, що має як кількісні, і якісні характеристики. На другому рівні ця мета розбивається на дещо конкретніших цілей, в результаті на нижчому (виконавчому) рівні формується чіткий перелік завдань, необхідних досягнення поставлених цілей.

Другою ознакою є узгоджене виконання взаємопов'язаних дій, що складається з різних підзадач, багато з яких повинні виконуватися послідовно. Тут потрібні особливі походи до моніторингу виконання, так як вся система характеризується високою динамічністю і складними взаємозв'язками процесів.

По-третє, програми повинні мати обмежену протяжність в часу і просторову взаємо-пов'язання, що пов'язано з комплексністю державних програм. Державні програми мають вирішувати не поточні, а стратегічні завдання розвитку економіки країни.

І четвертою ознакою, характерною саме для програмно-цільового підходу, є унікальність та інноваційність програм, так як цільові параметри і комплекс заходів розробляються для конкретної території чи організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бояринова К.О., Бордюг К.С. Програмно-цільовий підхід в управлінні економічною безпекою підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». 2020. №3. С. 60-68.
2. Перелік державних цільових програм, які діють у 2018 році: <https://dostup.pravda.com.ua/request/32831/response/69678/attach/5/3033%2007%2015283%2009.pdf/>
3. Titenko Z. M. Theoretical foundations of financial security of the enterprise. Economy and society. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1848/1782>

*Хаустова В. Є.,
д.е.н., професор, директор;
Решетняк О. І.,
д.е.н., доцент, завідувач сектору;
Трушкіна Н. В.,
к.е.н., старший дослідник,
старший науковий співробітник
НДЦ ІПР НАН України (м. Харків)*

ВПЛИВ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ЗМІН НА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В останні роки відбувається трансформація економічної системи України в умовах глобальної нестабільності, геополітичних викликів, гібридних загроз національній безпеці [1], воєнних ризиків, зовнішніх і внутрішніх структурних змін. Одним із викликів, подолання якого вимагає системних управлінських рішень і стратегічного підходу, є інфраструктурні зміни, які негативно впливають на якість життя населення України. І у першу чергу це пов'язано з повномасштабної збройною агресією росії проти України, яка спричинила серйозні пошкодження та руйнування об'єктів інфраструктури [2] (житлової, соціальної, виробничої, енергетичної, транспортної, логістичної, складської).

Однак варто зазначити, що і у довоєнний час в Україні існували проблеми недостатньо ефективного розвитку інфраструктури. Це ставало перешкодою для отримання якісних послуг та призводило до погіршення умов життя різних верств населення. Як свідчать результати опитування Міжнародного інституту соціології на замовлення Офісу Президента [3], 65% опитаних вважають, що інфраструктура їхнього населеного пункту в основному або повністю не задовольняє потреби всіх категорій населення. А 26% вважають, що ця інфраструктура в цілому або повністю задовольняє потреби всіх. При цьому 58% населення відмічає, що у період 2017-2020 рр. ніяких змін в інфраструктурних питаннях не відбулося. 18% респондентів побачили поліпшення у розвитку інфраструктури, а 12% – погіршення ситуації [3].

У монографії «Якість життя населення України та перші наслідки війни» [4], яку підготовлено колективом вчених Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України (нині Інститут демографії та досліджень якості життя імені М. Птухи НАН України), наведено частку домогосподарств, які потерпали від інфраструктурних обмежень за період 2007-2021 рр. Так, до ключових ознак інфраструктурної депривації (*авт.*: від лат. *deprivatio* – втрата, позбавлення) означає соціальний процес скорочення або позбавлення можливостей задоволення основних життєвих потреб індивідів або груп [5]) домогосподарств віднесено такі: 1) відсутність поблизу житла медичної установи, аптеки – 12,4% домогосподарств у 2021 р. (у 2007 р. – 18,4%); 2) незабезпеченість населеного пункту своєчасними послугами

екстреної (швидкої) медичної допомоги – 13,1% (у 2007 р. – 22,9%); 3) відсутність поблизу житла дошкільних закладів – 1,6% (у 2007 р. – 4,7%); 4) відсутність регулярного щоденного транспортного сполучення з населеним пунктом з більш розвиненою інфраструктурою – 9,3% домогосподарств (у 2007 р. – 12,6%) [4].

Отже, з погляду авторів [4], за період 2007-2021 рр. відбувалося накопичення невирішених проблем рівня життя, а саме: стабільно низька купівельна спроможність доходів та обмежені споживчі можливості; вкрай низька доступність покращення житлових умов; повільний розвиток інфраструктури та відповідно звужений доступ до якісних послуг, особливо, у малих населених пунктах.

Слід наголосити, що повномасштабне вторгнення росії на територію України стало причиною ще більшого погіршення якості життя населення унаслідок інфраструктурних загроз і ризиків. Криза, викликана російсько-українською війною, стала четвертим найсуттєвішим економічним шоком в Україні, що призводить до значних втрат у виробничому секторі та інфраструктурі, зниженню якості життя населення і соціальних збитків [6].

У ході дослідження «18 місяців потому: оцінка психічного здоров'я та психосоціальних потреб в Україні», проведеного HIAS Ukraine і ГО «Дівчата» з червня по серпень 2023 р. [7], встановлено, що 35% населення України має рівень добробуту та якості життя нижче середнього або низький.

Як показують результати комплексного опитування 1000 респондентів, проведеного 19 березня 2022 р. соціологічною групою «Рейтинг» у рамках проєкту «Україна в умовах війни» [8], серед українців, які мали роботу до війни, половина (53%) сьогодні не працюють. 22% працюють у звичному режимі, а 21% – віддалено або частково. Тільки 2% респондентів знайшли собі нову роботу під час війни. Економічне становище внаслідок війни не змінилося лише у 18% громадян; у 52% значно погіршилося, а у 28% скоріш за все погіршилося.

Якщо розглядати інфраструктурні зміни, які спричинено унаслідок збройного конфлікту, то варто відзначити таке. 51% респондентів вважає, що на відбудову інфраструктури та національної економіки України вистачить 5 років, а 13% – близько року. Серед опитаних 61% готові долучитися до економічного та інфраструктурного відновлення України, працюючи на будівництві, а 33% хотіли б, але не мають можливостей. І лише 5% зазначають, що відновлення інфраструктури це справа виключно влади. При цьому 90% опитаних стверджує, що економічні та інфраструктурні втрати України за час війни має компенсувати росія; 21% – країни Європи; 17% – міжнародні організації; 12% – США; 10% – Україна [8].

Виходячи з вищевикладеного можна дійти такого висновку, що незважаючи на виклики та загрози, економіка України має потужний потенціал для якісного зростання та забезпечення резильєнтності якості життя населення у результаті відбудови та модернізації стратегічно важливих об'єктів інфраструктури, а також їх адаптації до нових умов функціонування. Як

зазначено у роботі [9], доцільним є адаптація заходів з відновлення, орієнтованих на зміни у потребах населення, що залишилося, та населення, що повертається на місця свого проживання. Важливо буде враховувати нові потреби населення і визначати пріоритети для інноваційних рішень та альтернативних моделей надання послуг, які можуть покращити здатність інфраструктури задовольняти ці потреби [9]. На думку науковців [4], стале зростання доходів населення та їх купівельної спроможності може стати основою формування принципово нової моделі, ключовими елементами якої є кращі житлові умови та доступність житла; розвинута інфраструктура населених пунктів (насамперед, соціальна, транспортна, інформаційно-комунікаційна) тощо.

Разом з тим, для повоєнного відновлення та модернізації інфраструктури потрібно залучати інвестиційні ресурси та формувати різні моделі партнерства з міжнародними донорськими та фінансовими організаціями. За даними Міністерства інфраструктури України, до 2030 року обсяг інвестицій у розвиток інфраструктури становитиме 20-25 млрд дол. І половина обсягу інвестицій має надійти від приватних інвесторів [10]. Отже, активна робота із залучення необхідного обсягу інвестицій сприятиме прискоренню економічного зростання країни, відбудові об'єктів інфраструктури у стратегічних секторах та забезпеченню резильєнтності якості життя населення.

У подальших дослідженнях планується ідентифікувати інфраструктурні загрози для забезпечення резильєнтності якості життя населення в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Ризики та загрози національній безпеці: сутність і класифікація. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 6-22. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-6-22>.
2. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Сутність поняття «критична інфраструктура» з позицій національної безпеки України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 58-78. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>.
3. Кочмар-Тимошенко С. 3/4 українців вже дістали перешкоди в інфраструктурі міста – опитування. *Українська правда*. 2020. 26 листопада. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2020/11/26/243174/>.
4. Якість життя населення України та перші наслідки війни: монографія / Л. М. Черенько, С. В. Полякова, В. С. Шишкін та ін. Київ: Ін-т демогр. та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України, 2023. 192 с.
5. Любива Т. Я. Депривація. *Енциклопедія Сучасної України* [Електронний ресурс] / редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2007. URL: <https://esu.com.ua/article-26041>.
6. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30-41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>.

7. Третина українців має нижчий середнього рівень якості життя, 70% невпевнені у майбутньому. *Ukrinform*. 2023. 15 листопада. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3787253-tretina-ukrainciv-mae-riven-akosti-zitta-nizcij-serednogo-70-nevpevneni-u-majbutnomu.html>.
8. Шосте загальнонаціональне опитування: адаптація українців до умов війни (19 березня 2022). *Соціологічна група «Рейтинг»*. 2022. 23 березня. URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/shestoy_obschenacionalnyy_opros_adaptaciya_ukraincev_k_usloviyam_voyny_19_marta_2022.html?fbclid=IwAR0aEcUa2N-IcUF6z4ZpJQG_Xlg2EEEd35FPLWpD3Ql2CuLjcE5eAZKr9new.
9. Оцінка впливу війни на людей. *ПРООН в Україні*. 2023. Червень. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf>.
10. Тимошенко А. Прогноз тенденцій у секторі інфраструктури в Україні та світі на 2021 рік. *KPMG*. 2021. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2021/08/prohnoz-tendentsiy-u-sektori-infrastruktury-v-ukrayini-ta-sviti-.html>.

*Хвостенко Є.М.,
здобувачка першого рівня (бакалавр),
Державний університет «Київський авіаційний інститут»;
Наумова О.В.,
к.е.н., доцент,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»*

РОЗВИТОК МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ РОБОТОЮ З КЛІЄНТАМИ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасних умовах цифрової трансформації ефективно управління роботою з клієнтами набуває стратегічного значення для збереження конкурентоспроможності підприємств. Швидкий розвиток інформаційних технологій, зміна поведінки споживачів та зростання очікувань щодо індивідуального підходу стимулюють компанії до впровадження інноваційних методів взаємодії з клієнтами. Цифрові технології – зокрема CRM-системи, чат-боти, аналітика великих даних та штучний інтелект – дозволяють не лише автоматизувати обслуговування, а й підвищити рівень персоналізації, оперативно реагувати на запити користувачів, формувати довготривалі лояльні відносини. Саме тому дослідження сучасних методів управління клієнтськими відносинами з використанням цифрових інструментів є надзвичайно актуальним у контексті побудови ефективної комунікації між бізнесом і споживачем.

В табл.1. представлено сучасні методи управління взаємодією з клієнтами із використанням цифрових технологій та приклади їх застосування.

Таблиця 1

Сучасні методи управління взаємодією з клієнтами із використанням
цифрових технологій та приклади їх застосування

Метод управління	Характеристика	Приклад використання
CRM-системи	Інструмент для централізованого управління інформацією про клієнтів	Bitrix24 у сервісних компаніях для обліку запитів клієнтів.
Персоналізований email-маркетинг	Автоматизовані розсилки з урахуванням інтересів та попередньої активності користувача.	Mailchimp для надання персоналізованих знижок в e-commerce.
Онлайн-чат і чат-боти	Миттєва комунікація з клієнтами 24/7; зниження навантаження на операторів.	ChatGPT API у банківських застосунках для відповідей на FAQ.
Big Data-аналітика	Аналіз великих масивів клієнтських даних для прогнозування поведінки споживачів.	Google Analytics для виявлення цільових сегментів користувачів.
SMM-менеджмент і таргетинг	Просування у соціальних мережах, таргетинг реклами за інтересами та поведінкою.	Facebook Ads для залучення нових клієнтів до онлайн-магазину.
Мобільні застосунки	Забезпечують швидкий доступ до послуг, спрощують зворотний зв'язок.	Приват24 (персоналізований банкінг через смартфон).
Автоматизовані опитування та зворотній зв'язок	Дає змогу швидко отримати оцінки сервісу та адаптувати стратегії обслуговування.	Survio, Google Forms після покупки або консультації.

Джерело: складено автором на основі [1-8]

Змістовний аналіз цифрових методів управління роботою з клієнтами, представлений у таблиці, дозволяє зробити низку важливих висновків щодо змін у сфері клієнтоорієнтованого менеджменту. По-перше, впровадження CRM-систем є базовим етапом цифровізації, оскільки вони забезпечують централізований облік історії комунікацій, купівельної поведінки та зворотного зв'язку. Це дає змогу не лише автоматизувати обслуговування, а й формувати глибоко персоналізований досвід, що підвищує лояльність і довіру до бренду. По-друге, використання email-маркетингу, мобільних застосунків і чат-ботів забезпечує постійну цифрову присутність компанії, швидке реагування на звернення клієнтів і підвищення конверсії продажів.

Крім того, аналітика великих даних (Big Data) відкриває нові можливості для розуміння клієнтських потреб, прогнозування поведінки та адаптації сервісних стратегій до змін ринку. Такі інструменти, як Google Analytics або спеціалізовані BI-системи, надають бізнесу глибокі аналітичні інсайти, що сприяють ухваленню зважених управлінських рішень. Соціальні мережі та таргетована реклама не лише просувають товари, а й створюють канали живої взаємодії, виявляють настрої споживачів і дозволяють формувати емоційно залучену спільноту.

Отже, цифрові технології не просто доповнюють традиційні підходи, а формують нову парадигму управління, в якій пріоритетами є клієнтоцентричність, швидкість, прозорість і аналітична підтримка. Компанії, що інтегрують такі інструменти у свої бізнес-процеси, отримують довгострокові конкурентні переваги, підвищують гнучкість і зміцнюють свої позиції на ринку. Таким чином, впровадження цифрових методів у сферу клієнтської взаємодії є не просто актуальним, а стратегічно необхідним кроком для сталого розвитку сучасного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bitrix24. CRM для управління взаємодією з клієнтами. URL: <https://www.bitrix24.ua/> (дата звернення: 05.05.2025).
2. Mailchimp URL: <https://mailchimp.com/> (дата звернення: 05.05.2025).
3. OpenAI URL: <https://platform.openai.com/docs/> (дата звернення: 05.05.2025).
4. Google Analytics URL: <https://marketingplatform.google.com/about/analytics/> (дата звернення: 05.05.2025).
5. Meta for Business URL: <https://www.facebook.com/business/ads> (дата звернення: 05.05.2025).
6. ПриватБанк URL: <https://privat24.ua/> (дата звернення: 05.05.2025).
7. Survio. URL: <https://www.survio.com/uk/> (дата звернення: 05.05.2025).
8. Google Forms. URL: <https://docs.google.com/forms/> (дата звернення: 05.05.2025).

*Хилько І. І.,
старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій;
Воробйова О. С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Миколаївський національний аграрний університет*

ГУМАНІТАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЯК УПРАВЛЯТИ СОЦІАЛЬНО ЗНАЧУЩИМИ ІНІЦІАТИВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Гуманітарний менеджмент є унікальною сферою управлінської діяльності, яка спрямована на організацію ресурсів для вирішення кризових ситуацій, таких як війни, стихійні лиха чи епідемії. Його основна мета – забезпечення швидкого реагування на потреби постраждалих, збереження людських життів і підтримка гідності тих, хто опинився в умовах екстремальної вразливості. У контексті війни гуманітарний менеджмент стикається з винятковими викликами: нестабільність безпекового середовища, обмежений доступ до ресурсів, психологічний тиск на персонал і бенефіціарів, а також необхідність дотримання етичних принципів у складних політичних умовах. Успішне управління соціально значущими ініціативами в таких обставинах вимагає від менеджерів поєднання стратегічного планування, гнучкості, інноваційних підходів і глибокого розуміння соціокультурного контексту.

Одним із найважливіших завдань гуманітарного менеджменту в умовах війни є забезпечення безпеки персоналу та бенефіціарів. Дослідження, проведене Humanitarian Outcomes, показує, що у 2022 році в зонах конфліктів було зафіксовано 235 нападів на гуманітарних працівників, із них 116 випадків призвели до загибелі чи серйозних травм [1, с. 12]. Ці дані підкреслюють критичну потребу в розробці комплексних стратегій безпеки. Такі стратегії включають регулярне навчання персоналу з питань поведінки в зонах бойових дій, використання броньованих транспортних засобів, створення протоколів швидкого реагування на надзвичайні ситуації та координацію з місцевими органами безпеки. Наприклад, у гуманітарних операціях в Україні після 2022 року організації, які впровадили обов'язкові тренінги з безпеки, змогли знизити кількість інцидентів на 20% порівняно з тими, що не мали таких програм. Це свідчить про те, що інвестиції в безпеку не лише рятують життя, а й підвищують ефективність операцій.

Логістичні виклики – серйозна перешкода для гуманітарних ініціатив у воєнний час. Зруйнована інфраструктура, заблоковані дороги, бойові дії та нестача пального ускладнюють доставку їжі, ліків і товарів першої потреби в постраждалі регіони. За даними ОСНА, у Сирії в 2016–2020 роках гуманітарні конвої регулярно затримувались через блокпости, що спричиняло критичні перебої [2, с. 45]. Подібне відбувалося й в Україні: у 2022 році доступ до сходу обмежувався через обстріли. Щоб подолати такі бар'єри, менеджери мають

діяти креативно й гнучко. Одне з рішень – використання альтернативних каналів, наприклад, річкові перевезення або дрони. У Ємені дрони успішно доставляли медичні засоби у віддалені райони, скорочуючи час доставки з кількох днів до кількох годин. Такі інновації потребують від менеджерів не лише логістичних знань, а й здатності швидко адаптувати нові технології до місцевих умов.

Психологічний добробут працівників і бенефіціарів – ключовий аспект гуманітарного менеджменту. Війна створює умови, в яких усі учасники – від волонтерів до отримувачів допомоги – зазнають сильного стресу через втрати, небезпеку й невизначеність. За даними журналу *The Lancet*, до 22% гуманітарних працівників у зонах конфлікту мають ПТСР, а рівень професійного вигорання сягає 40% [3, с. 1023]. Це підкреслює потребу у впровадженні психологічної підтримки – регулярні консультації з психологами, тренінги зі стрес-менеджменту, безпечний простір для обміну досвідом. Наприклад, у Південному Судані організації, які надавали таку підтримку, відзначали зростання продуктивності на 15% і зменшення плинності кадрів. Для бенефіціарів психологічна допомога не менш важлива: групи підтримки чи арт-терапія для дітей і дорослих сприяють емоційному відновленню, що є основою довготривалої стабільності громад.

Етичні дилеми – невід’ємна частина гуманітарного менеджменту в умовах війни. Організації часто стикаються із ситуаціями, коли допомога може порушити нейтралітет або бути використаною однією зі сторін конфлікту. Звіт Міжнародного комітету Червоного Хреста (ICRC) свідчить, що в Афганістані у 2019 році гуманітарна допомога іноді використовувалась місцевими групами для посилення політичного впливу, що підірвало довіру до міжнародних структур [4, с. 19]. Щоб уникнути цього, менеджери мають дотримуватись гуманітарних принципів — нейтралітету, неупередженості й незалежності. Це включає створення етичних кодексів, навчання персоналу та прозору комунікацію з усіма стейкхолдерами. Наприклад, у Колумбії організації, що залучали місцевих лідерів до діалогу, змогли уникнути маніпуляцій і забезпечити справедливий розподіл допомоги. Такий підхід потребує від менеджерів дипломатичності та глибокого розуміння місцевих реалій.

Сучасні технології відіграють дедалі більшу роль у підвищенні ефективності гуманітарного менеджменту. Використання дронів для доставки медикаментів і продовольства стало справжнім проривом у зонах конфліктів. Дослідження підкреслює, що в Україні у 2023 році дрони скоротили час доставки медичних засобів у прифронтові зони на 60% порівняно з традиційними методами [5, с. 78]. Крім того, технології на основі блокчейну дозволяють відстежувати розподіл гуманітарних ресурсів у реальному часі, що зменшує ризик корупції та підвищує довіру до організацій. Наприклад, у Йорданії блокчейн використовувався для управління розподілом фінансової допомоги біженцям, що забезпечило повну прозорість транзакцій. Впровадження таких технологій вимагає від менеджерів готовності до навчання, а також інвестицій у технічне оснащення та підготовку персоналу.

Співпраця з місцевими громадами є ще одним ключовим елементом успішного гуманітарного менеджменту. Місцеві організації та лідери мають глибоке розуміння потреб і культурних особливостей регіону, що дозволяє їм ефективніше координувати допомогу. У звіті ОСНА зазначається, що в Південному Судані залучення місцевих НУО до гуманітарних операцій підвищило швидкість реагування на кризи на 35% завдяки їхній здатності оперативно оцінювати потреби [2, с. 53]. У контексті України співпраця з місцевими волонтерськими групами стала вирішальною для доставки допомоги в окуповані чи ізольовані території. Менеджери повинні будувати партнерства, засновані на взаємній повазі, і уникати нав'язування зовнішніх моделей управління, які можуть бути неефективними в локальному контексті.

Ефективне управління соціально значущими ініціативами передбачає залучення даних і аналітики для прийняття рішень. Геоінформаційні платформи дозволяють відстежувати переміщення населення, оцінювати потреби й оптимізувати розподіл ресурсів. Наприклад, у М'янмі 2021 року супутникові дані допомогли гуманітарним організаціям точно визначити найбільш постраждалі райони, що дозволило швидко спрямувати туди ресурси. Такий підхід вимагає від менеджерів не лише технічних знань, а й уміння оперативно інтерпретувати дані для адаптації стратегій до змінних умов.

Гуманітарний менеджмент в умовах війни – це багатогранний процес, що поєднує безпекові, логістичні, психологічні, етичні й технологічні аспекти. Успіх залежить від здатності менеджерів адаптуватися до нестабільності, будувати партнерства з громадами, впроваджувати інновації та дотримуватися етичних стандартів. Забезпечення безпеки, подолання логістичних труднощів, підтримка психологічного стану, використання технологій і співпраця з місцевими акторами — це основа ефективного управління. Такі зусилля не лише рятують життя, а й сприяють відновленню стійкості громад у кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Humanitarian Outcomes. Aid Worker Security Report 2022. Лондон : Humanitarian Outcomes, 2022. 25 с. URL: https://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/awsr_2022.pdf
2. ОСНА. Humanitarian Response Monitoring: Syria and South Sudan Cases. Нью-Йорк : United Nations, 2021. 60 с. URL: <https://www.unocha.org/publications/report/syrian-arab-republic/syrian-arab-republic-humanitarian-response-priorities-january-march-2025-january-2025>
3. Jones, L., et al. Mental Health in Humanitarian Crises. The Lancet, URL: [https://www.thelancet.com/journals/langlo/article/PIIS2214-109X\(23\)00128-6/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/langlo/article/PIIS2214-109X(23)00128-6/fulltext)
4. ICRC. Ethical Challenges in Humanitarian Action. Женева : International Committee of the Red Cross, 2020. 30 с. URL:

<https://www.icrc.org/en/document/challenges-humanitarian-action-todays-conflicts-perspective-international-committee-red>

5. Edwards, D., Subramanian, N., Chaudhuri, A. et al. Use of delivery drones for humanitarian operations: analysis of adoption barriers among logistics service providers from the technology acceptance model perspective. *Ann Oper Res* 335, 1645–1667 (2024). <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05307-4>

*Ходаков О. Р.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
Хилько І. І.,
старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний аграрний університет*

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Професійний менеджмент у сучасних умовах є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності організацій. Стратегічні аспекти менеджменту охоплюють планування, організацію, мотивацію та контроль, спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства. У контексті глобалізації, цифровізації та швидких змін у бізнес-середовищі стратегічний менеджмент вимагає адаптивності, інноваційності та комплексного підходу до управління ресурсами.

Стратегічний менеджмент визначається як процес формування та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку організації. Згідно з Маркіною, стратегічний менеджмент інтегрує управління ресурсами з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, що сприяє адаптації до змін у конкурентному середовищі [1, с. 24]. Основними елементами стратегічного менеджменту є аналіз середовища, визначення стратегічних цілей, розробка стратегій і контроль їх виконання.

Сучасна парадигма менеджменту наголошує на гнучкості та інноваційності. Наприклад, дослідження Цимбалюка підкреслює важливість соціальних і екологічних аспектів у формуванні стратегій сталого розвитку, які включають безпеку праці та залучення кваліфікованих кадрів [2, с. 15]. Це вказує на необхідність балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями в стратегічному плануванні.

Управління персоналом є одним із ключових стратегічних аспектів професійного менеджменту. Воно охоплює планування, підбір, навчання, мотивацію та розвиток працівників. У навчальному посібнику «Сучасний менеджмент у схемах і таблицях» зазначається, що ефективне управління персоналом сприяє формуванню згуртованого колективу та підвищенню продуктивності підприємства [3, с. 45].

Стратегічний підхід до управління персоналом включає цифровізацію HR-процесів. Впровадження цифрових технологій у HR, таких як автоматизація рекрутингу та управління талантами, підвищує ефективність стратегічного планування людських ресурсів [4, с.12]. Крім того, стратегії розвитку персоналу з особливими потребами сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства через інклюзивність і соціальну відповідальність [5, с. 5].

Інноваційний менеджмент є невід'ємною частиною стратегічного розвитку організації. У сучасних умовах інновації охоплюють не лише технологічні, але й організаційні та соціальні аспекти. Управління інноваціями передбачає створення умов для генерації нових ідей, їх впровадження та комерціалізації [3, с. 78].

Стратегічний підхід до інновацій вимагає прогнозування ринкових трендів і адаптації до них. Наприклад, дослідження операційного менеджменту показує, що використання даних для проектування ефективних операційних систем сприяє інноваційному розвитку [3, с. 10]. Це включає аналіз життєвого циклу операційних систем і впровадження цифрових рішень, таких як IoT (Інтернет речей) і штучний інтелект.

Цифрові технології трансформують професійний менеджмент, забезпечуючи нові можливості для оптимізації процесів і прийняття рішень. Згідно з дослідженням, цифровізація HR-процесів, таких як стратегічне планування та управління ефективністю, підвищує конкурентоспроможність організацій [4, с. 14].

Цифрові екосистеми управління людськими ресурсами дозволяють автоматизувати процеси, створювати справедливі системи мотивації та розвивати корпоративну культуру [6, с. 35; 4, с.16]. Водночас цифровізація вимагає інвестицій у кібербезпеку та навчання персоналу, що є стратегічним завданням менеджменту.

Стратегічний менеджмент у XXI столітті дедалі більше орієнтуються на стійкий розвиток. Стратегії сталого розвитку промислових підприємств повинні враховувати соціальні аспекти, такі як безпека праці та соціальні пакети для працівників [2, с. 18].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) також є важливим елементом стратегічного менеджменту. Адаптивний менеджмент у поєднанні з КСВ сприяє залученню стейкхолдерів і підвищенню репутації компанії [7, с. 25]. Це вимагає інтеграції етичних принципів у стратегічне планування.

Сучасний стратегічний менеджмент стикається з низкою викликів, включаючи швидкі технологічні зміни, економічну нестабільність і зростання екологічних вимог. Одним із ключових викликів є необхідність швидкої адаптації до змін у глобальному бізнес-середовищі. Наприклад, дослідження Гончарук вказує на важливість модернізації управлінських процесів у державному секторі для відповідності європейським стандартам, що може бути застосовано і до приватних організацій [4, с. 11].

Перспективи стратегічного менеджменту пов'язані з інтеграцією нових технологій, таких як блокчейн і великі дані, для підвищення прозорості та ефективності управлінських рішень. Крім того, акцент на інклюзивності та різноманітності в управлінні персоналом сприяє створенню інноваційного робочого середовища [5, с. 5]. Подальший розвиток стратегічного менеджменту також залежить від здатності організацій прогнозувати довгострокові тренди та ефективно використовувати ресурси для їх реалізації.

Стратегічні аспекти професійного менеджменту охоплюють комплексний підхід до управління ресурсами, інноваціями, персоналом і цифровими технологіями. У сучасних умовах ключовим є адаптивність, інноваційність і орієнтація на стійкий розвиток. Управління персоналом і цифровізація на HR-процесів підвищують ефективність організацій, тоді як інноваційний менеджмент і КСВ сприяють конкурентоспроможності та соціальній відповідальності. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення штучного інтелекту та нових технологій на стратегічний менеджмент.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24–27. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.11.24](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.11.24)
2. Цимбалюк І. О. Соціальні аспекти стратегій сталого розвитку промислових підприємств. *Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку* : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, м. Луцьк, 22–23 лют. 2024 р. Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2024. С. 15–18.
3. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Ч. 1. : навчальний посібник. Кривий Ріг : Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. 2021. 108 с. DOI: [10.5281/zenodo.10047998](https://doi.org/10.5281/zenodo.10047998)
4. Goncharuk N., Prudius L., Prokopenko L., Vasylevska T., Borysenko O., Pyrokhova, Yu. Human resource management in the field of state service in Ukraine in the context of its reform and modernization under European standards. *AD ALTA : Journal of interdisciplinary research*. 2021. Vol. 11, iss. 1. P. 11–16. URL: <http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/PDF/110117.pdf>.
5. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу // *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>.
6. Azmuk N. A. Ecosystem of the labor market of Ukraine. *Labor market and population employment*. 2018. № 2. P. 33–41.
7. Фінагіна О. В., Горохова Л. П. Корпоративна соціальна відповідальність: перспективи залучення технологій адаптивного менеджменту. *Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування* : збірник матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Черкаси, 29 квітня. 2021 р. Черкаси : ЧДТУ, 2021. С. 24–26.

*Юринець З.В.,
д.е.н., професор,
Львівський національний університет імені Івана Франка;
Костюкевич В.А.,
Магістрант,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Необхідність формування комунікаційної стратегії організації полягає в тому, що в умовах високої конкуренції, динамічного розвитку цифрових технологій та зміни поведінки споживачів ефективна комунікація стає важливим чинником успіху бізнесу.

Комунікаційна стратегія охоплює всі заходи, які організація здійснює для досягнення своїх комунікаційних цілей всередині організації, використовуючи наявні ресурси. Її основна функція полягає в тому, щоб представити цілі та цінності, які представляє бренд, а також переваги, пов'язані зі співпрацею з даною організацією.

Комунікаційна стратегія складається з елементів, які повинні відповідати іміджу організації і разом утворювати єдине ціле. Якщо всі компоненти не працюють разом, організація може бути сприйнята як несправжня. Основними елементами, з яких складається стратегія, є лінгвістичний аспект (назва компанії, супровідний бренд-слоган, девіз тощо), код повідомлення (звуки, тон голосу, стиль мови), візуальна ідентичність (логотип, кольори, що використовуються, шрифти, дизайн приміщення та дизайн продукції) [3].

Комунікаційна стратегія в організації повинна стосуватися аналізу того, що працівники хочуть почути, а також того, що їм має сказати керівництво. Керівництво має чітко та зрозуміло повідомляти про цінності, плани, наміри, досягнення, результати та пропозиції, беручи до уваги погляди та думки своїх працівників. Важливо обговорювати свої повідомлення зі працівниками, оскільки це зміцнює їхнє почуття прихильності, прийняття та внесок в успіх організації. Працівники хочуть почути про проблеми, які впливають на їхню роботу, а також хочуть мати можливість прокоментувати їх. Ці питання включають, серед іншого: зміни в методах і умовах праці або робочому графіку, термінах і умовах найму, планах організації, які можуть вплинути на оплату праці та безпеку [1].

Комунікаційна стратегія організації включає в себе заходи, спрямовані на досягнення поставлених цілей у сфері комунікацій. Важливо, щоб усі елементи стратегії були узгоджені між собою та утворювали єдине ціле. Важливим елементом стратегії є також брендинг роботодавця, який полягає у формуванні позитивного іміджу організації як роботодавця. Існує багато інструментів, які можна використовувати з цією метою [2]. При розробці комунікаційної стратегії важливо враховувати мету, комунікаційний код, цільову групу, канали комунікації, інструменти просування, посередників, графік проведення заходів і розрахунок витрат.

Для цілісної комунікаційної стратегії так само важливо дбати про внутрішню комунікацію організації, як і про надання інформації потенційним клієнтам та іншим представникам оточення організації. Зазвичай роботодавці намагаються створити позитивний імідж себе як роботодавця, проводячи заходи з брендингу роботодавця. Цей вид діяльності також можна розділити за цільовою групою на внутрішній, спрямований на теперішніх працівників організації, та зовнішній (спрямований на потенційних майбутніх працівників). Компанії вирішують свідомо будувати свій імідж хорошого роботодавця для того, щоб покращити впізнаваність бренду організації як серед своїх працівників, так і серед ділових партнерів та клієнтів.

Пропонуємо таку структуру комунікаційної стратегії для сучасної організації (рис. 1):

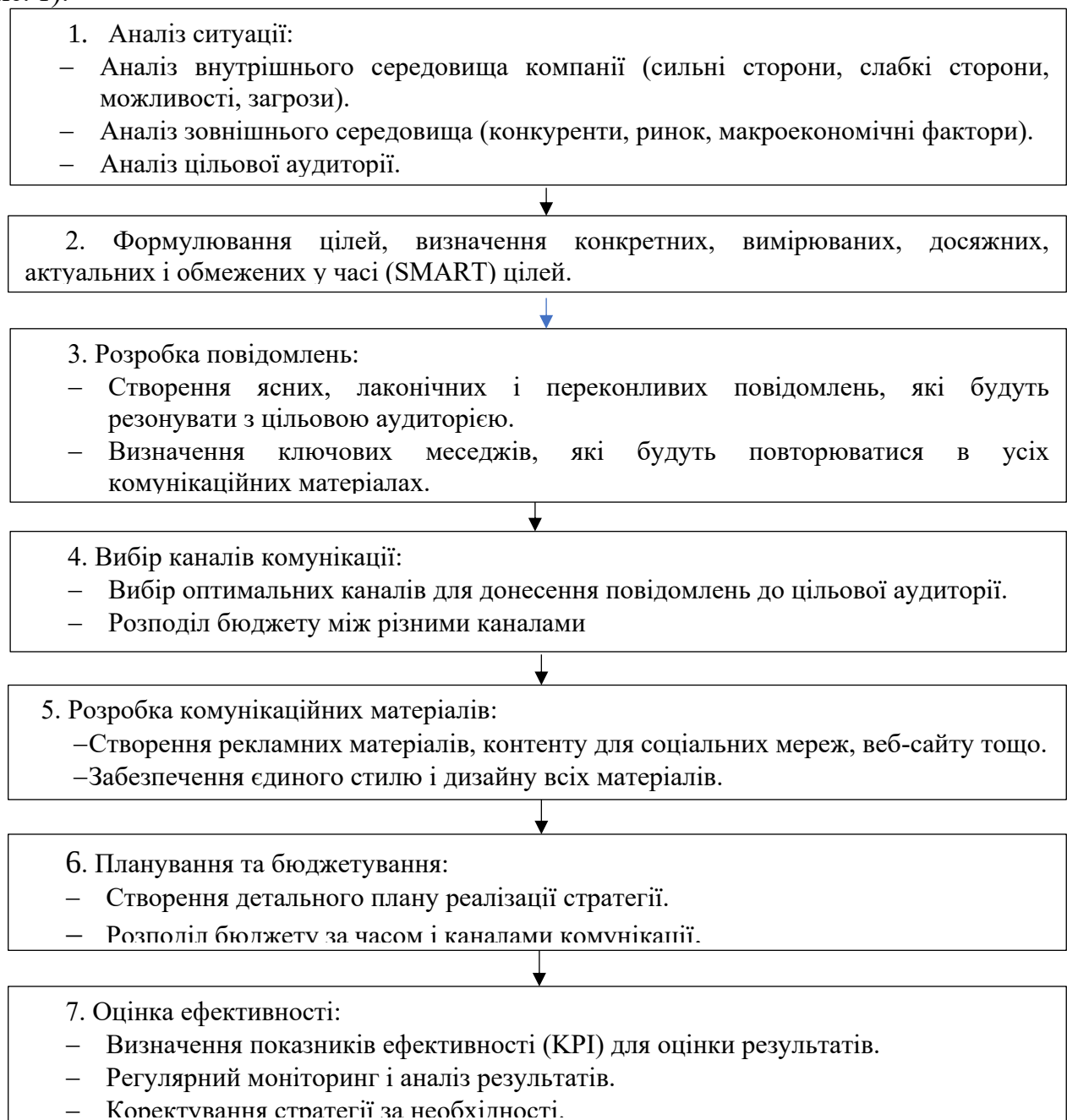


Рис. 1. Структура комунікаційної стратегії для сучасної організації

Всі комунікаційні матеріали повинні бути послідовними і відповідати загальному стилю бренду. Стратегія повинна бути гнучкою і адаптуватися до змін на ринку. Необхідно постійно відстежувати ефективність комунікаційних заходів і вносити необхідні корективи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Захарова Н.Ю., Осипенко С.О. Трансформація бізнес-комунікацій в системі менеджменту сучасного підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 1(50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-9>
2. Левченко Н. М., Даций Н. В., Родченко І. Ю. Комунікаційна стратегія взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості у вирішенні питань поводження з муніципальними відходами. Університетські наукові записки. 2019. Том 18. № 4 (72). С. 82-91
3. Материнська О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2023. № 3(73). С. 52-57

Юрченко Н.,
здобувач третього курсу;
Петриків О.С.,
к.е.н, доцент

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ МІЖПОКОЛІННИМИ КОМАНДАМИ: АДАПТАЦІЯ ПІДХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Звичайна робоча ситуація часто збирає в одному виробничому процесі представників різних поколінь, які мають відмінні комунікативні навички та когнітивні стилі. Зокрема, у командах, які складаються з працівників таких поколінь як покоління бумерів, міленіалів та покоління Z, часто виникають складнощі через їх унікальні особливості. Також для менеджерів це майже квест - знайти підхід до кожного так, щоб команда не тільки існувала, а й працювала ефективно. Так, представники покоління бумерів здебільшого мають професійний досвід, сформований ще у період до масового впровадження інтернету та цифрових технологій, що суттєво впливає на їхні підходи до комунікації та організації робочих процесів. Міленіали, навпаки, активно інтегрують цифрові інструменти у свою щоденну діяльність, зокрема широко використовують корпоративні платформи для відеозв'язку, такі як Zoom, що визначає їхній характерний стиль взаємодії. Покоління Z вирізняється здатністю поєднувати виконання професійних завдань із веденням активної діяльності в соціальних мережах, зокрема у форматі блогінгу на платформах, подібних до TikTok.

Сучасні команди дедалі частіше складаються з представників одразу кількох поколінь. Це не просто різниця у віці — це різниця в досвіді, цінностях, стилі роботи та способі сприйняття світу взагалі. Саме тому управління такою командою потребує розуміння того, що важливо для кожного покоління, які підходи до роботи для них природні та що мотивує їх найкраще [1, с. 2-3]. В таблиці 1 представлена характеристика кожного із зазначених поколінь.

Таблиця 1

Характеристика поколінь

Покоління	Роки народження	Що важливо для них	Як вони працюють
Бумери	~1946–1964	Стабільність, досвід, авторитет	Працьовиті, віддані справі
Міленіали	~1981–1996	Баланс, розвиток, сенс у роботі	Гнучкі, командні
Покоління Z	~1997–2012	Самореалізація, швидкість, свобода	Цифрові, вимагають фідбеку

Таким чином, перед керівниками постає складне завдання – знайти оптимальний баланс між індивідуальними потребами представників різних поколінь та загальними цілями команди. У межах одного проекту можуть співпрацювати робітники, які віддають перевагу чітко структурованому робочому графіку, та ті, хто надає перевагу автономії та орієнтується на досягнення конкретних результатів, а не на кількість відпрацьованих годин. Ігнорування цих відмінностей з боку менеджера може призвести до виникнення конфліктів, непорозумінь і зниження мотивації серед членів команди.

Так, управління командою, що складається з бумерів, міленіалів і зетів, пов'язане з кількома типовими проблемами, вони представлені на рисунку 1.1. Бумери можуть цінувати стабільність, офіційне визнання і довгострокову перспективу. Міленіали шукають можливості для розвитку, змістовну роботу й баланс між особистим життям і кар'єрою. Покоління Z орієнтоване на самореалізацію, швидкий результат і постійний зворотний зв'язок. Один і той самий підхід до мотивації для всіх не спрацює.

Для одних важливо особисте спілкування чи телефонні дзвінки, інші ж воліють короткі повідомлення в месенджерах або навіть реакції у вигляді емодзі. Це створює ризик непорозумінь або навіть образ, якщо комунікаційні канали не будуть адаптовані до кожного покоління.

Молодші покоління швидко адаптуються до змін та технологій, часто навіть ініціюють їх. Водночас частина бумерів сприймає часті зміни як дестабілізуючий чинник. Тому варто враховувати різні реакції на трансформації, особливо у періоди реформ або цифрової модернізації [2, с. 68-70].



Рис. 1. Проблеми з якими стикаються менеджери

Таким чином, управління багатопокіліннєвими командами - це виклик, який вимагає гнучкості, емпатії та здатності адаптувати підходи до потреб різних поколінь. Розуміння цінностей, мотивів і стилів роботи бумерів, міленіалів та покоління Z дозволяє створити ефективне робоче середовище, де кожен відчуває себе почутим і цінним. Гармонійна взаємодія між поколіннями

не лише зменшує конфлікти, а й посилює командну згуртованість і продуктивність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. №10. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> (дата звернення 30.04.2025)
2. Литвиненко О. М., Приходько К. В. Проблеми підбору та утримання покоління Z у реаліях кадрового голоду в Україні // *Нобелівський вісник*. 2020. № 1 (13). С. 65–73.

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Аналіз діяльності переважної більшості сучасних організацій демонструє, що одним із фундаментальних чинників їхньої ефективності є сформований високопродуктивний та стабільний колектив. Така команда здатна в умовах динамічних змін та стресових ситуацій оперативно виявляти ключові проблеми, знаходити нестандартні рішення й досягати стратегічних цілей.

Ураховуючи темп трансформацій у глобальному бізнес-середовищі, питання управління персоналом із застосуванням цифрових HR-технологій, аналітики даних і гнучких організаційних моделей набуває особливої гостроти. Саме тому керівництво кожної організації – від міжнародних корпорацій до малих підприємств – у найближчій перспективі робитиме ставку на стратегічний HR, інтегрований у загальну систему управління, щоб своєчасно формувати кадровий резерв, підвищувати залученість співробітників і швидко адаптуватися до зовнішніх викликів.

У сучасній науковій і навчальній літературі не існує єдиного універсального визначення поняття «управління персоналом». В одних роботах підкреслюється цілеспрямований вплив на групи працівників з метою організації й координації їхньої діяльності в межах підприємства, що розкриває сутність менеджменту персоналу як менеджменту процесів і взаємодій.

Інші фахівці трактують менеджмент персоналу як багатоаспектний і специфічний процес, який передбачає використання адміністративно-економічних, соціально-психологічних і мотиваційних методик. Застосування HR-аналітики, цифрових платформ для управління талантами та інструментів розвитку компетенцій забезпечує обґрунтованість кадрових рішень і сприяє створенню здорового корпоративного клімату. Такий комплексний підхід дозволяє побудувати ефективну HR-стратегію, що сприятиме зростанню продуктивності праці та досягненню довгострокових цілей організації.

Однак наукові дослідження стратегічного підходу все ще перебувають у стадії формування: існуючі методики часто не враховують автентичні особливості українського менталітету, а розроблені стратегії мають фрагментарний, безсистемний характер. Отже, постає об'єктивна потреба в обґрунтуванні концептуальної основи стратегічного управління персоналом на підприємстві за допомогою комплексного й системного підходу.

Стратегія менеджменту персоналу передбачає визначення ключових кількісних і якісних змін у кадровій структурі на перспективу: оптимізацію чисельності (збільшення або скорочення штату); коригування професійно-кваліфікаційного складу відповідно до стратегічних цілей компанії; збільшення

інвестицій в розвиток компетенцій та навчальні програми; упровадження сучасних цифрових платформ для управління талантами та оцінки ефективності.

Системний підхід у сфері управління персоналом відображає взаємозв'язок між усіма складовими HR-функції. Він включає:

Формулювання кінцевої мети та ключових показників (KPI) для кожного етапу життєвого циклу працівника.

Визначення шляхів і механізмів досягнення цілей через інструменти планування, організації, мотивації й контролю.

Інтеграцію аналітичних методик та цифрових рішень, що забезпечують оперативний моніторинг і прогнозування потреб у персоналі.

Комплексне стимулювання й підтримку професійного розвитку на всіх етапах співпраці: від рекрутингу та онбордингу до просування по службі й виходу на пенсію.

Принципи системності в HR-менеджменті передбачають, що: управління персоналом охоплює весь склад співробітників без розподілу на окремі категорії; рішення приймаються на основі синтезу адміністративних, економічних та соціально-психологічних методик; кадрові процеси будуються як єдина взаємопов'язана система та мають на меті не разові врегулювання поточних задач, а довгострокове формування здорового корпоративного клімату й стійкого кадрового резерву.

Такий цілісний підхід дозволяє побудувати ефективну HR-стратегію, здатну забезпечити зростання продуктивності праці й досягнення стратегічних цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 306-307
2. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник PUET: Economic Sciences. 2014. №5 128-131
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 237-238
4. Михайлова Л.І.. «Управління персоналом». - 2007. 9-16

РОЗДІЛ 4.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ У ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІЙ СФЕРІ ТА БІЗНЕСІ

Drakon D.S.,

ERI "Karazin Banking Institute" V.N Karazin Kharkiv National University;

Scientific advisor: Stiahlyk N.I.,

*Ph.D., Head of the Department of Information Technology
and Mathematical Modeling*

ERI "Karazin Banking Institute" V.N Karazin Kharkiv National University

INFORMATION SECURITY IN ONLINE BANKING: CURRENT THREATS AND PROTECTION METHODS

One of the key forms of modern digital transformation in the banking sector is online banking, which provides convenient access to financial services without the need to physically visit bank branches. As the number of users of remote services has grown – particularly during the pandemic and due to overall digitalisation – the relevance of information security has increased significantly. Information security in online banking plays a crucial role in maintaining trust in financial institutions and ensuring the stable functioning of banking infrastructure in the digital environment.

The primary and most widespread threat to users is social engineering, particularly phishing (fraud targeting inattentive users) and vishing (phone-based fraud using psychological manipulation). In the first case, fraudsters send fake emails or messages containing links to counterfeit bank websites, trying to trick users into entering confidential data. In the second, attackers call users pretending to be bank employees and, under the pretext of security or technical support, ask for personal information. Although these methods have been known for a long time, they remain effective due to the trust and inattentiveness of some users. In particular, vulnerable groups such as elderly people or overly trusting individuals are often targeted.

Another serious danger comes from malicious software that can infect devices without the user noticing, for example through unverified apps, insecure email attachments, or unsafe external devices. Banking trojans, keyloggers, spyware, and remote access tools may gain full control over a device, intercept data input, and carry out unauthorised transactions. In the context of widespread mobile banking, fake apps, outdated operating systems, and rooted smartphones are especially risky. This vulnerability increases when users connect to public Wi-Fi networks without encryption, as such networks are susceptible to “man-in-the-middle” attacks, in which criminals intercept data exchanged between the user and the bank.

To counter these threats, financial institutions implement a range of protection measures. First of all, technical solutions are used, such as data encryption with SSL or TLS protocols, which help ensure confidentiality during data transfer between the client and the bank’s server. Two-factor authentication is also introduced to verify user identity using an additional method – such as an SMS code, mobile app, or biometric data. Biometric technologies, including fingerprint and facial recognition, have gained popularity due to their balance between convenience and a high level of security. In

addition, banks use automated systems to detect suspicious activity, which can block a transaction in real time or temporarily freeze the account until the situation is clarified.

Apart from technical tools, organisational measures play an important role. These include internal information security policies, regular software updates, restricted access to sensitive data, and regular system testing to identify vulnerabilities. However, even the best technologies can prove ineffective if users neglect basic safety rules. That is why educational initiatives are also prioritised: banks provide information to clients about common scams, teach them how to identify suspicious messages, and stress the importance of using unique passwords and secure connections.

As information technologies evolve rapidly, banks are starting to apply more innovative approaches to data protection. One of these is the use of artificial intelligence and machine learning to detect financial fraud based on behavioural patterns. These systems can identify unusual operations that differ from a user's typical behaviour and automatically stop them. Advanced biometric systems are also being introduced, which take into account not only physical characteristics but also behavioural traits-such as typing rhythm or how a user interacts with their smartphone. Moreover, blockchain technology is being explored as a platform for securely storing and transferring transaction data, since its principles of decentralisation and immutability make data tampering or alteration much more difficult.

In conclusion, information security in online banking is a complex system that involves both technological and human factors. Ensuring the security of digital banking services requires ongoing cooperation between banks, software developers, regulators, and end users. It is important not only to implement modern solutions but also to develop a culture of digital awareness among users, as no system can be fully protected without responsible behaviour on the user's side. All of this shows that online banking security must remain a top priority and evolve in parallel with the growing complexity of financial services.

REFERENCES

1. IBM Security. Cost of a Data Breach Report 2022. Armonk: IBM Corporation, 2022. 74 p.
2. European Central Bank. Cyber resilience in the financial sector: Current challenges and supervisory expectations [Electronic resource]. Frankfurt am Main: ECB, 2023. URL: <https://www.ecb.europa.eu> (date of access: 24.03.2025).
3. Zhang L., Zhang Y. AI-powered fraud detection systems in online banking: A review of models and effectiveness // Computers & Security. 2022. Vol. 112. Article ID 102544.
4. KPMG. Digital banking and cybersecurity: Risks and recommendations [Electronic resource]. 2022. URL: <https://home.kpmg> (date of access: 24.03.2025).
5. Saini H., Rao Y. S., Panda T. C. Cybersecurity in banking: Techniques and trends // International Journal of Computer Applications. 2020. Vol. 182, No. 14. P. 21–25.

Morozova N.L.,
*PhD in Economics, Associate Professor at the Department
of Management, Business and Professional Communications
V.N. Karazin Kharkiv National University;*
Denchyk S.C.,
*Senior lecturer at the Department of Management,
Business and Professional Communications
V.N. Karazin Kharkiv National University*

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF BUSINESS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY

In the context of digital transformation, Ukraine is undergoing a significant rethinking of business models and economic development strategies. The digital economy offers new opportunities for Ukrainian enterprises through the expansion of e-commerce, digitalized business processes, fintech solutions, and artificial intelligence. However, unlocking this potential requires an innovation-friendly ecosystem, including support for startups, digital upskilling of the workforce, and the modernization of legal frameworks [1].

By 2024, the contribution of digital products and services to Ukraine's GDP has been steadily growing, especially in the IT, financial, and logistics sectors. According to the Ministry of Digital Transformation, nearly 18% of small and medium-sized enterprises (SMEs) were partially or fully operating in digital environments as of 2023 [2]. Educational initiatives such as "Diia.Digital Education" play a critical role in increasing digital literacy among entrepreneurs.

A key indicator of this trend is the increasing number of businesses adopting digital technologies. As illustrated in Figure 1, the share of digitally active enterprises in Ukraine has grown from 9% in 2020 to an estimated 28% in 2025. This dynamic demonstrates both growing digital readiness and the expanding reach of digital tools across sectors [3].

Startup activity in Ukraine remains particularly strong in major tech hubs such as Kyiv, Lviv, Kharkiv, and Dnipro. Nevertheless, access to financing, security risks due to wartime conditions, and regional digital inequality continue to pose serious obstacles. Expanding grant programs, venture capital availability, and public-private partnerships are necessary to overcome these barriers [4].

Another priority area is integration into global digital value chains. This includes participation in international cloud platforms, the use of blockchain to enhance transparency, and the promotion of Ukrainian products through global digital marketplaces. Alongside innovation, digital security is essential. Businesses must adopt robust data protection and cybersecurity measures to maintain trust and resilience in the digital environment.

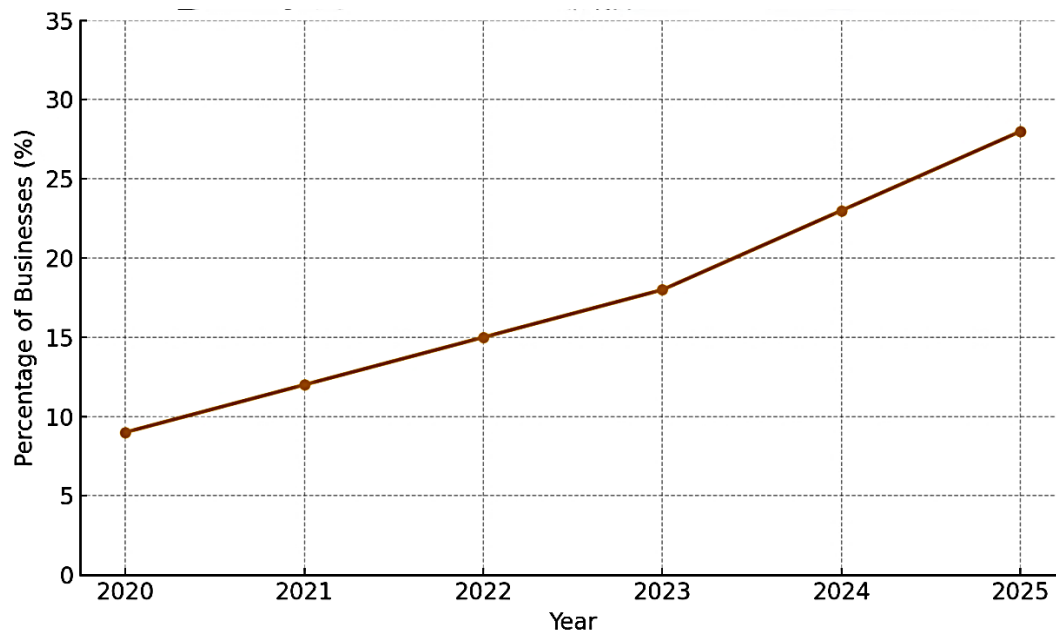


Figure 1. Share of Ukrainian Businesses Using Digital Technologies (2020–2025)

In conclusion, the innovative development of Ukrainian business in the digital economy is contingent on coordinated public policy, digital infrastructure, and entrepreneurial adaptability. Achieving this requires a vision of sustainable, inclusive, and internationally integrated digital growth.

REFERENCES

1. Deloitte Ukraine. (2021). *Digital Transformation in Ukrainian Business: Barriers, Drivers, and Opportunities*. Deloitte Insights.
2. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). *Digital Economy Report: Key Indicators and Trends*. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua>
3. McKinsey & Company. (2022). *Digital Challengers in the Next Normal: Central and Eastern Europe on a Path to Digital-led Growth*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
4. European Commission. (2023). *Ukraine's Path to the Digital Decade: Digital Economy and Society Index (DESI) – Country Report*. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu>

*Moskalenko V.M.,
assistant professor, of the department of finance, banking and insurance
Central Ukrainian National Technical University*

VAR MODEL IN FINANCIAL ANALYSIS: THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL APPLICATION

The current financial and credit sector is based on complex economic processes that require accurate forecasting and management. For this purpose, economic-mathematical models are actively being studied, which allow analyzing risks, optimizing resources and making informed decisions.

Current financial and credit activities will require precise tools for forecasting, risk management and resource optimization. Economic and mathematical models have become the basis for making strategic decisions in the banking system, insurance, investment funds and other financial institutions.

The financial and credit sphere is the basis for the functioning of the current economy. Effective management of finances, loans, and banking operations will require the establishment of accurate and reliable analysis and forecasting tools.

One of the most important methods for completing complex tasks in this field is the use of economic-mathematical models. These models allow you to formalize processes, evaluate risks, make informed decisions and optimize financial flows.

An economic-mathematical model is an abstract representation of an economic process or phenomena in the form of mathematical relationships, equations, functions and algorithms.

It is based on theoretical knowledge, statistical data and logical analysis of the economic situation.

In the financial and credit sphere, economic and mathematical models are developed for:

- assessments of the payroll capacity of employees;
- forecasting exchange rates and securities;
- analysis of credit risk;
- management of bank reserves;
- optimization of investment portfolios.

There are new types of economic and mathematical models.

Deterministic models - describe economic processes that are influenced by certain factors. For example, models of income and expenses, the breakdown of credit payments and depreciation and amortization.

Stochastic models include an influx of fallout values, which allows for the modeling of changes that are not transferred to the market. Such models are widely used in assessing risks and forecasting exchange rates and changes in asset value.

Dynamic models - monitor changes in economic indicators over time. For example, the economic growth model shows how GDP changes due to investment and growth.

Optimization models are used to search for the best solutions within the framework of boundary tasks. The financial and credit sector can choose the most suitable lending and investment strategy.

In modern financial analysis, a special role is played by methods that allow one to evaluate the production process to the market, and also to transfer possible risks and factors. In the context of globalization of financial markets and high volatility of assets, there is an increasing need for tools that allow one to accurately assess the market price. One of the most extensive models of collective assessment of financial risk is Value at Risk (VAR), which has become a standard in the banking and investment sectors since the late 1980s [3].

Value at Risk (VAR) is a statistical indicator that evaluates the maximum possible financial expenses within a given hourly period. VAR provides evidence for nutrition: What is the largest amount of spending possible for a normal functioning market in a single hourly interval with a rate of, for example, 99%? [2, 4]

Basic methods for developing VaR.

1. Historical modeling

- Vikorist provides historical data on the profitability of the asset.
- Advantages : There is no need to mention the division of data.
- Shortcomings : Does not anticipate future market shocks.

2. Variance-covariance method (parametric)

- It is based on the assumption of the normal division of profitability.
- Formula:

$$VaR = Portfolio \times (Z\alpha \times \sigma) \quad VaR = Portfolio \times (Z\alpha \times \sigma)$$

where

$Z\alpha$ - Z-score for selected trust,

σ - standard improvement of taste.

- Advantages : Simplicity.
- Shortcuts : Does not apply to assets with “important tails”.

3. Monte Carlo method

- Generates thousands of scenarios of future profitability based on stochastic models.
- Advantages : Flexibility, ability to fold folding items.
- Not enough : High tax expenses.

Banks will insure the market risk for portfolios and trading positions. Investors: equalize the riskiness of portfolios with the same profitability. Regulators: use VAR to control capital adequacy in accordance with Basel III [1].

Economic and mathematical models are an important tool in financial and credit spheres, further helping to change the risks and improve the effectiveness of management.

However, their successful implementation relies on clear data, qualified accountants and consistent renewal in line with changes in the economy.

Economic and mathematical models are the “drivers” of the current financial and credit system. They allow institutions to effectively manage assets, avoid bankruptcy, and provide clients with personalized products. However, their

successful implementation depends not only on mathematical literacy, but also on an understanding of the socio-economic context. The recent emergence of piece intelligence, quantum technologies and ethical standards will open up a new side to financial modeling.

The VAR model is an effective and practical tool for assessing risks in the financial and credit sector. This is the ease of interpretation, as well as the universality of establishing a standard for financial analysis. At the same time, it is necessary to supplement VAR with other methods for a comprehensive assessment of risks in unstable market minds.

REFERENCES

1. Basel Committee on Banking Supervision. (2011). Basel III: A global regulation framework for more resilient banks and banking systems. Bank for International Settlements .
2. Jorion P. (2006). Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk. McGraw-Hill.
3. Hull J. (2018). Risk Management and Financial Institutions. Wiley Finance.
4. Dowd K. (2005). Measuring Market Risk. Wiley.
5. Alexander C. (2008). Market Risk Analysis, Volume IV: Value at Risk Models. Wiley.

*Podakov Ye.S.,
Doctor of Economics, associate professor
Bohdan Khmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University*

MODERN FEATURES OF THE LABOR MARKET AND SOCIO-LABOR RELATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

The global application of digital technologies entails significant changes in the technologies of production of goods and services, the formation of new business models and financial management at all levels. The economic institutions of the world system, in particular the labor market and socio-labor relations, are affected accordingly. Digitalization creates the effect of supplementing the tools and methods of transmitting information about the labor market, its traditional segment - hired labor, which can be based both on the physical presence of the employee and on a remote form of employment. Information about vacancies is distributed through social networks and international vacancy platforms.

The labor process itself, which consists of production technology and interaction between people at different levels of economic activity and management, is undergoing certain transformations. The introduction of automation, robotics and autonomous production technologies with the participation of artificial intelligence extends to the sphere of regulated production operations that can be automated.

According to research, the share of hired labor (dependent labor) is decreasing, and the share of more free labor (independent labor - flexible, self-employment) is increasing and is estimated at 50% of the employed [1]. Accordingly, the sphere of social and labor relations is transforming - the responsibility of employees for their own labor, professional, and financial success is increasing. At the same time, the responsibility of employers and state bodies for the protection of workers and the promotion of effective employment, which are usually reflected in the labor codes of countries, collective agreements of enterprises and labor contracts of employees, is noticeably decreasing.

Today, as a result of rapid technological changes and the transformation of the professional structure of the workforce, the state of the international labor market has reached a high level of structural imbalance, which may become the norm. In the labor economy and practice of social and labor relations, adaptation is taking place to popular remote forms of employment under civil law contracts, etc. Actually, the practice of concluding gig contracts when hiring and using human resources is allowed only for residents of "Diya. City" and is carried out on the basis of the Law of Ukraine "On Stimulating the Development of the Digital Economy in Ukraine" No. 1667-IX of July 15, 2021 [2].

The impact of digitalization on the sphere of labor and employment causes positive and negative consequences for both employees and employers. For employees, opportunities for labor and entrepreneurial activity improve;

rationalization of the distribution of time between work and leisure, labor and family affairs, education and advanced training; professional and career growth, additional income, etc. Employers receive savings from hiring a flexible, highly productive, loyal workforce. At the same time, digitalization can also cause negative effects, such as: a decrease in the level of economic activity, increased unemployment, a decrease in income, a deepening of social inequality, financial risks in the labor market, etc.

Due to the widespread introduction of artificial intelligence (AI) in workplaces, the functionality of which can be standardized by an algorithm, the structure of demand for labor in the world is changing significantly: demand in the field of information technology is decreasing, while demand for labor and technical specialties is increasing and new professions are emerging. Thus, the demand for work that requires technical and physical effort and cannot be automated is increasing.

Digital technologies eliminate the need for people to perform many routine and administrative operations and can create new jobs for software developers, data analysts and other digital specialists, the demand for which is growing in all sectors. The elimination of mundane, repetitive tasks in legal, accounting, administrative and similar professions opens up the opportunity for workers to master more strategic roles. Human abilities such as empathy, imagination, creativity, emotional intelligence, which cannot be reproduced with the help of technology, will become more valuable. These qualities are inherent in health workers, teachers and consultants, whose supply in the global labor market is currently limited.

In our country, new approaches to the use of human resources create the prerequisites for inclusivity and diversity. Inclusion is becoming almost a necessity today in Ukraine, where it is mostly understood as equal access to jobs for different groups of the population, which is especially noticeable in times of war. Global trends in the use of human resources indicate the widespread implementation of diversity and inclusion strategies focused on the demographic specificity of gender and age groups in the personnel structure, as well as on the formation of an inclusive culture that values differences.

Analysis of the main trends in the transformation of social and labor relations under the influence of digitalization has shown the need to form new regulatory mechanisms in the international labor market for governments, companies and individuals to develop policies and strategies in the international labor market. To meet the requirements of the digital era, states should use more sophisticated analytical models to forecast labor market demand and supply and integrate them into the basis of labor market balancing strategies. Minimizing economic and social losses associated with the mismatch between demand and supply in the labor market requires a specialized transition strategy to the formation of the workforce of the future. Reducing the skills mismatch requires governments to revamp their education systems, create more flexible institutions that can anticipate the future needs of companies, and refocus on meta-skills. The latter are defined as fundamental, consistently valuable personal skills that allow a person to effectively adapt to a

rapidly changing reality - systems thinking, reasoning, logical thinking, creativity, curiosity, openness, the ability to collaborate, and leadership competencies [3].

Businesses should invest in continuous upskilling and retraining of their employees. HR departments and their activities should also be transformed in accordance with a new approach to recruiting and retaining talent with new in-demand skills. Companies that make the above investments and significant changes in corporate processes will gain a significant competitive advantage over those that do not change.

Current trends in the labor market in the context of digitalization are: changing working conditions, forms of employment, rules for hiring and firing employees, transformation of the professional structure. Functioning and prosperity in the digital era is based on understanding current changes, predicting future transformations and responding quickly to create an adaptive, future-ready workforce that can support a strong and competitive economy. Reducing the structural imbalance of the labor market in the digital economy requires the formation of an appropriate infrastructure for training an adaptive workforce, which combines the efforts of individuals, employers, state and international organizations and institutions based on the concept of lifelong learning and investment in human capital.

REFERENCES

1. World Employment and Social Outlook. Trends 2024. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_908142.pdf (дата звернення: 26.03.2025).
2. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
3. Кім Т.І. Міжнародний ринок праці та соціально-трудові відносини в умовах цифровізації економіки. Економічний простір. 2024. Випуск № 191. URL: <https://prostir.prada.dp.ua> (дата звернення: 19.02.2025).

Polyvana L.A.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
State Biotechnological University;
Bohdan V.A.,
Bachelor's degree program applicant
State Biotechnological University;
Romenska D.O.,
Bachelor's degree program applicant
State Biotechnological University

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE AUTOMATION OF ACCOUNTING PROCESSES

Artificial Intelligence (AI) refers to technologies such as LSTM neural networks and natural language processing (NLP) methods that allow banks to forecast market trends, analyze time series, and take into account the impact of news and social media. We agree with the opinion that in the future, our lives will increasingly involve virtual processes organized around various technological solutions, ultimately including augmented and virtual reality [1, p. 332]. AI enhances the efficiency of investment decisions by contributing to faster adaptation to market changes, increased profitability, and reduced operational risks through real-time anomaly detection. At the same time, the implementation of AI faces certain challenges, including the need for large volumes of high-quality data, the complexity of model interpretation, and ethical and regulatory constraints [2, p. 294–295].

Accounting processes are being transformed through the implementation of AI, which automates tasks such as data entry, invoice processing, and financial reporting. This enables accountants to focus on strategic aspects of their work, improving the efficiency and accuracy of accounting operations. AI provides real-time data analysis, predictive analytics, and fraud detection. The automation of accounting processes contributes to faster task execution, increased data accuracy, cost reduction, compliance with regulatory requirements, enhanced security, and real-time access to analytics. It optimizes routine tasks, helping accounting teams save time, work more productively, and minimize the number of errors [3].

Artificial Intelligence (AI) is fundamentally transforming accounting through the use of advanced technologies. The most important among them are machine learning, natural language processing, and computer vision. These innovations play a key role in increasing the efficiency, accuracy, and strategic relevance of accounting processes.

Machine Learning (ML) enables the automation of accounting operations by analyzing historical data. In this domain, ML is used to automate data entry, invoice processing, and fraud detection, reducing invoice processing time by up to 90%. Natural Language Processing (NLP) simplifies working with unstructured data by

automating tasks related to financial reporting. This allows transforming information from invoices and reports into structured analytical insights.

The implementation of these AI technologies in accounting processes not only increases productivity and accuracy but also frees up time for the execution of strategic tasks. The automation of routine operations enables accountants to focus on data analysis, client consulting, and strategy development. This changes the role of the accountant: from a data processor to a strategic business partner capable of providing valuable insights and supporting data-driven decision-making [4].

Artificial Intelligence (AI) is changing the approach to accounting by automating key processes and increasing work productivity. One of the most important applications of AI is automated document recognition and processing. Thanks to technologies such as Optical Character Recognition (OCR) and Machine Learning, AI is able to quickly and accurately extract important information from financial documents such as invoices and reports, ensuring up to 95% accuracy.

Another important area of AI application is the forecasting of financial indicators. Using advanced machine learning algorithms and data analysis, AI analyzes historical financial data, market trends, and external factors to create accurate forecasts. This helps companies make more informed decisions regarding budgeting, investment, and strategic planning.

Anomaly and fraud detection is another critically important function of AI in modern accounting. Thanks to sophisticated methods such as anomaly detection, pattern recognition, and predictive analytics, AI can promptly analyze large volumes of financial data. AI systems make it possible to quickly detect suspicious transactions, unusual expenses, or discrepancies in financial reports that may indicate fraud or errors [5].

The use of Artificial Intelligence (AI) in accounting significantly improves operational efficiency. Through the automation of routine tasks such as tax reporting or classification of expenses and income, AI allows considerable time savings. According to research, the implementation of AI reduces the time required to perform accounting operations by 80–90%, freeing professionals to perform more complex tasks such as analytics and client consulting. Another important advantage is the reduction in the number of errors. Thanks to its high accuracy in processing large volumes of data—which exceeds human capabilities—AI is extremely useful in financial analysis, anomaly detection, and risk forecasting.

Another advantage of AI is resource savings. Automation not only reduces time costs but also optimizes operational expenses. In addition, AI helps analyze cash flow and facilitates effective budget planning, which positively affects the management of a company's financial resources. According to statistical data, 71% of employers expect that the use of AI will have a positive effect on employee productivity, especially in the financial sector [6].

The implementation of Artificial Intelligence (AI) in accounting processes, despite its numerous advantages, is accompanied by a number of challenges. One of the most significant is ensuring data security. AI systems process large volumes of confidential financial information, making them an attractive target for cyberattacks.

Data breaches can cause significant financial losses and seriously damage the reputation of companies. Another key challenge is the need for staff training. For the effective use of AI in accounting, employees must understand the fundamentals of the technology, be able to work with software that integrates AI, and correctly interpret results. This barrier can be overcome through the implementation of structured training programs that include practical sessions, e-learning, and mentorship. According to research, 71% of organizations consider the lack of AI-related skills to be the main obstacle to its implementation.

The ethical aspects of using AI in accounting also raise concerns. The main issues relate to ensuring transparency and accountability of AI systems, eliminating potential algorithmic bias, and adhering to the professional ethics of accountants. To address these challenges, it is necessary to develop clear ethical standards and apply a hybrid approach that combines the efficiency of AI with human oversight.

REFERENCES

1. Polyvana, A., Lutsenko O. Digital Terminologies in the Modern Realities of Accounting // *Mechanisms for Ensuring Sustainable Economic Development: Problems, Prospects, International Experience: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Online Conference*, Kharkiv: DBTU, 2022. P. 332–335.
2. Litvinov, A., Ostapenko, R., Horokh, O., & Kovalevska, N. (2025). *The impact of AI on modeling investment processes in the banking sector: Methodological approaches and analysis of results*. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1(15), P. 285–298. Retrieved from <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/412>.
3. Top 5 Automated Accounting Software Solutions for 2025 - HubiFi -Automate. Discover opportunities. Grow profitably. (2025). HubiFiHomepage. <https://www.hubifi.com/blog/5-key-benefits-of-automated-accounting-for-your-business>.
4. What Types of AI Are For Accounting? (2024). Vic.ai. <https://www.vic.ai/blog/what-are-the-different-types-of-ai-in-accounting>.
5. Can AI Detect and Prevent Fraud? ADKF. (2024). ADKF /An Accounting Firm Thatas With You All The Way. <https://www.adkf.com/news/can-ai-detect-and-prevent-fraud>.
6. Klymenko, V. (2024). *Application of artificial intelligence tools to improve forecasting accuracy in digital entrepreneurship*. *Economy and Society*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-140>.

Polyvana L.A.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
State Biotechnological University;
Maliar A.V.,
Bachelor's degree program applicant
State Biotechnological University;
Shalimov M.O.,
Bachelor's degree program applicant
State Biotechnological University

CHALLENGES TO ACCOUNTING AUTOMATION IN UKRAINE DURING THE WAR AND WAYS TO OVERCOME THEM

Today, it is very difficult to imagine how businesses can operate effectively without accounting automation. According to the State Statistics Service of Ukraine, in 2024, about 75% of enterprises use specialized accounting software. This shows that information technology is becoming increasingly important in our economy. The problems of accounting automation continue to be relevant for a long time. However, new challenges are emerging due to the need to ensure the reliability and security of data processed by digital systems. In addition, traditional systems often do not have time to adapt to rapidly changing market conditions and technological innovations, which can negatively affect the competitiveness of enterprises [1, p. 103].

Automation allows company management to focus on strategic planning, increasing overall productivity and competitiveness in the market [2, p. 126]. Choosing accounting software is not just a formality. Studies show that 60% of small and medium-sized enterprises in Ukraine prefer domestic products that better meet their needs. This emphasizes the importance of adapting programs to the specifics of the business.

However, choosing a high-quality accounting program is not always enough. It requires qualified specialists to use it effectively. Unfortunately, only 40% of accountants in Ukraine have a sufficient level of knowledge to work with modern systems. This indicates the need to pay more attention to education and training in this area.

The transition to international accounting standards opens up new opportunities for Ukrainian businesses. According to forecasts, this could increase the country's investment attractiveness by 20%. However, this requires not only adapting business processes but also ensuring the proper operation of information systems.

Accounting automation is the key to integration into the global economy. Without it, it will be difficult for companies to enter the international market and attract foreign investment. Modern systems allow you to quickly process data and generate reports in various formats, which greatly simplifies the work of the accounting department.

However, accounting automation in Ukraine faces certain challenges, especially in a time of war. The main problems include:

- Infrastructure damage: The war has resulted in the destruction of many businesses and their infrastructure, including physical premises and IT infrastructure. Damage to servers, computer equipment, and networks can lead to data loss and complicate access to automated systems;

- unstable power supply: frequent power outages in many regions of Ukraine impede the operation of automated systems. Without a stable power supply, it is impossible to ensure uninterrupted operation of the software, which may lead to delays in reporting and processing of financial data;

- Personnel issues: the war has affected the labor market; many qualified accountants have left the country or been mobilized. This creates a shortage of personnel capable of working with modern automated systems;

- changes in legislation: during the war, changes in tax and financial legislation often occur, which requires constant software updates and staff training;

- cybersecurity: in times of war, cybersecurity threats increase; companies become targets for hacker attacks, which can lead to confidential data leakage or even complete loss of information;

- Financial instability: the war has caused an economic crisis that has affected the financial stability of enterprises (many of them have suffered losses and cannot afford to invest in new technologies or upgrade existing automation systems);

- forced relocation of business: due to the hostilities, many companies are forced to move to safer regions or even abroad, which creates additional difficulties with data transfer and setting up new systems;

- communication problems: war conditions can make it difficult to communicate between different divisions of a company, especially if they are located in different regions or countries;

- Lack of technical support: in wartime, many software vendors may have limited ability to provide technical support due to the unstable situation in the country or the departure of specialists abroad;

- psychological pressure on employees: stress and uncertainty due to the war can negatively affect the productivity of accounting staff.

To overcome the challenges posed by the war in Ukraine, businesses need to implement a comprehensive approach to ensuring the stability and efficiency of accounting automation. One of the key aspects of this process is the modernization of the information technology infrastructure. Upgrading hardware, software, and data storage systems will ensure reliable access to information. The use of cloud technologies can be an optimal solution, as they provide access to data from different locations and backup, which significantly reduces the risk of information loss.

In addition, it is important to develop a contingency plan that will allow you to quickly restore the accounting department's functioning after possible cyber attacks or technical accidents. Regular testing of this plan will help prepare the team to respond quickly in crisis situations.

Professional development of accounting staff is also an important element. Organizing training programs and seminars to master new automation systems and adapt to changes in legislation will help develop employees' professional skills. Cooperation with educational institutions can help attract new staff and improve the overall level of training.

Effective communication between different divisions of the company is another important aspect. The use of modern communication platforms allows you to keep in touch with employees, even if they are located in different regions or countries. This facilitates the rapid exchange of information and coordination of actions.

Ensuring cybersecurity cannot be ignored either. Implementing modern information security tools, such as antivirus programs and firewalls, is critical to protecting company data. Regular security audits will help identify potential threats and eliminate them in a timely manner.

The financial stability of enterprises can be maintained by optimizing costs and finding new sources of income. Developing new products or services, as well as entering new markets, can be effective strategies to compensate for losses from the war.

Maintaining employee morale is equally important. Organizing events to strengthen team spirit and provide psychological support to employees can have a positive impact on the overall atmosphere in the team.

Close cooperation with government agencies and business associations can also help businesses get the support and resources they need to overcome the challenges of war.

Thus, a comprehensive approach to solving the problems of accounting automation in wartime will allow Ukrainian enterprises to adapt to the new realities of the economic environment and will contribute to their further development.

REFERENCES

1. Zubenko V. Development of accounting and analytical support systems in the context of digital transformation of the information industry // *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 9. No. 3. P. 102-106.
2. Hranovska V., Feshchenko Ye. Efficiency and benefits of automated payroll systems for Ukrainian companies // *Economy and Society*. Issue 59. 2024. P. 125-132.

*Totska O. L.,
Doctor of Economic Sciences, Full Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Associate researcher,
French Research Center in Humanities and Social
Sciences CEFRES, UAR 3138 CNRS–MEAE*

INTERNATIONAL MONETARY AND FINANCIAL RELATIONS: STRUCTURE OF A DISTANCE COURSE FOR BACHELORS

At the Lesya Ukrainka Volyn National University, for bachelors of the specialty 076 Entrepreneurship and Trade, educational and professional program Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange Activities, who are studying under the double diploma program, in the third year, an elective educational component (hereinafter referred to as the EC) “International Monetary and Financial Relations” is offered for study. To improve the quality of teaching this EC, the author developed a distance learning course on the university’s Moodle platform.

The electronic course, similar to other electronic courses of the author [1–4], has a sectional structure:

- initial section;
- scientific work;
- instructional materials;
- Topic 1. The system of international monetary and financial relations;
- Topic 2. Globalization of the world financial environment;
- Topic 3. Debt in the system of international monetary and financial relations;
- Topic 4. The world monetary and financial system and stages of its evolution;
- Topic 5. International settlements and their principles;
- Topic 6. Balance of payments;
- Topic 7. The world financial market and its structure;
- Topic 8. Currency markets and currency transactions;
- Topic 9. The international credit market and lending technologies;
- Topic 10. The international investment market;
- Topic 11. Finance of transnational corporations;
- credit.

This structure is very convenient, as it contains all the materials for each topic grouped in one place.

The *initial section* contains the materials necessary for getting acquainted with the EC and the teacher, in particular: an extract from the recommendation of the electronic educational resource by the scientific and methodological council of the university, the EC syllabus, information about the teacher, a schedule of consultations, the EC business card, a schedule for submitting practical work and

testing, recommended literature and Internet resources, a terminology dictionary, a learning scenario, assessment, a list of typical errors in practical work (see Fig. 1).



Fig. 1. Fragment of the distance learning course “International Monetary and Financial Relations”

The “Scientific Work” section contains a description of the bonus points system for student scientific work and a folder for storing newsletters of conferences and competitions.

The “Instructional Materials” section contains instructions for registering for a distance learning course, instructions for sending a file with completed practical work, as well as a list of keyboard shortcuts to speed up the completion of practical work by students on a personal computer.

The following eleven sections have an almost identical structure and contain: the text of the lecture, its presentation, a description of independent work, a test for the lecture, a description of the practical work, and an element for attaching a file with the completed practical work. One of the lectures contains links to two lectures by the author in the program “Learn More” of the local television and radio company “Avers”:

“Money: interesting facts, unusual coins, beautiful banknotes” (https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=258182796339974);

“New Testament monetary units in the focus of the Ukrainian hryvnia” (https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=192039336466061).

The final section contains a test for assessment.

Thus, the distance learning course “International Monetary and Financial Relations” allows students to develop a system of competencies regarding the theoretical and methodological foundations of the functioning of world finance for use in further professional activities.

REFERENCES

1. Totska O. L. Struktura elektronnoho kursu z finansovoho y oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinskykh rishen ta otsiniuvannia ryzykiv [Structure of the electronic course on financial and accounting and analytical support of management decisions and risk assessment]. *Vectors of modernization of the economy of Ukraine in the context of sustainable development*: materials of the participants of the International Scientific-Practical Conference, May 29–30, 2023 / editor-in-chief L. M. Horbach. Lutsk: Vyacheslav Lipinski Institute of Volyn, JSC «MAUP», 2023. P. 186–189. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/22697> (In Ukrainian).
2. Totska O. L. Kharakterystyka elektronnoho kursu z informatsiinoi obrobky finansovo-oblikovykh danykh dlia bakalavriv ekonomichnoho profilu [Characteristics of the electronic course on information processing of financial and accounting data for bachelors of the economic profile]. *Transformations of the individual, society and the labor market: challenges of the future and impact on education*: collection of abstracts of the International Scientific-Practical Conference, September 20–22, 2023. Kharkiv: V. N. Karazin Kharkiv National University, 2023. P. 24–26. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/23014> (In Ukrainian).
3. Totska O. L. Formuvannia kompetentnostei zdobuvachiv osvity shchodo teoretyko-metodolohichnykh osnov finansuvannia rozvytku liudskoho kapitalu v Ukraini z dopomohoiu elektronnoho kursu [Formation of competences of education seekers in the theoretical and methodological foundations of financing human capital development in Ukraine using an electronic course]. *Accounting, control and analysis in the context of institutional changes*: collection of scientific works of the VI All-Ukrainian Scientific-Practical Conference, October 26, 2023. Poltava: Poltava State Agrarian University, 2023. P. 870–872. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/23109> (In Ukrainian).
4. Totska O. L. Vykladannia osnov naukovykh doslidzhen ta akademichnoi dobrochesnosti dlia bakalavriv ekonomichnoho profilu z vykorystanniam tekhnolohii dystantsiinoho navchannia [Teaching the basics of scientific research and academic integrity for bachelors of economics using distance learning technologies]. *Education during war: development of information and analytical support, digital transformation, European integration*: collection of abstracts of the V International Scientific-Practical Conference (scientific electronic edition), October 26, 2023. Kyiv: State scientific institution “Institute of Educational Analytics”, 2023. P. 96–99. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/23108> (In Ukrainian).

*Безушко О. Є.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
Хилько І. І.,
старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний аграрний університет*

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ КРЕДИТНИХ РИЗИКІВ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Використання штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування кредитних ризиків у банківському секторі України є одним із ключових напрямів цифрової трансформації фінансової системи. В умовах економічної нестабільності, викликаній війною та глобальними викликами, банки потребують інструментів, які дозволяють швидко й точно оцінювати кредитоспроможність клієнтів, прогнозувати ймовірність дефолту та оптимізувати управління фінансовими ризиками. ШІ, зокрема методи машинного навчання та обробки великих даних, забезпечує автоматизацію цих процесів, зниження операційних витрат і підвищення точності прогнозування. Українські банки, такі як Ощадбанк, уже демонструють успішні приклади впровадження ШІ, однак цей процес супроводжується викликами, пов'язаними з регуляторними обмеженнями, етичними аспектами та якістю даних.

ШІ у банківському секторі базується на алгоритмах машинного навчання, таких як логістична регресія, дерева рішень, нейронні мережі та ансамблеві методи, які аналізують великі обсяги даних для виявлення закономірностей і прогнозування ризиків. У науковому дослідженні Чорновол зазначається, що моделі машинного навчання дозволяють банкам оцінювати кредитоспроможність клієнтів із точністю, що перевищує традиційні статистичні підходи, завдяки здатності обробляти як структуровані дані (наприклад, кредитну історію), так і неструктуровані (наприклад, текстові дані з договорів чи соціальних мереж) [1]. Це особливо важливо в Україні, де економічна нестабільність ускладнює прогнозування фінансових ризиків.

Дисертація Суміна, присвячена системі оцінки та прогнозування кредитних ризиків, підкреслює використання ШІ для створення моделей, які прогнозують ймовірність дефолту та оцінюють потенційні збитки [3]. Такі моделі інтегрують дані з різних джерел, включаючи банківські транзакції, зовнішні економічні індикатори та поведінкові патерни клієнтів, що підвищує їхню точність. Наприклад, алгоритми ШІ можуть виявляти аномалії, які вказують на шахрайство, або прогнозувати зміни в платоспроможності клієнтів на основі макроекономічних трендів. Стаття на Creditstore описує, як ШІ автоматизує перевірку кредитних заявок, скорочуючи час обробки та знижуючи

операційні витрати [4]. Це дозволяє банкам швидше реагувати на запити клієнтів і ефективніше управляти кредитними портфелями. Наприклад, алгоритми ШІ можуть класифікувати клієнтів за рівнем ризику, що допомагає банкам оптимізувати розподіл капіталу та мінімізувати втрати.

Практичне застосування ШІ в українському банківському секторі демонструє стаття Тютюн, яка описує досвід Ощадбанку. Банк використовує голосового асистента «Софія» на базі ШІ, який автоматизував 75% клієнтських запитів, що значно підвищило ефективність обслуговування [2]. Окрім цього, ШІ застосовується для кредитного скорингу, дозволяючи банку швидше оцінювати ризики та приймати рішення щодо видачі кредитів. Такий підхід не лише знижує витрати на обробку заявок, але й покращує клієнтський досвід завдяки швидкості та персоналізації. Інший приклад стосується використання ШІ для виявлення шахрайства в кредитних операціях [4]. Алгоритми ШІ аналізують поведінкові патерни клієнтів у реальному часі, що дозволяє банкам оперативно реагувати на підозрілі дії, такі як несанкціоновані транзакції чи спроби маніпуляції кредитними даними. Це особливо актуально в Україні, де кіберзагрози залишаються серйозним викликом для банківського сектору.

Використання ШІ у прогнозуванні кредитних ризиків має низку переваг. По-перше, автоматизація процесів знижує операційні витрати та скорочує час обробки заявок, що підвищує конкурентоспроможність банків. По-друге, ШІ забезпечує вищу точність прогнозування завдяки здатності аналізувати складні взаємозв'язки між змінними. Моделі ШІ можуть виявляти приховані ризики, які не враховуються традиційними методами, наприклад, зміни в поведінці клієнтів, спричинені економічними факторами [1]. По-третє, ШІ сприяє персоналізації кредитних продуктів. Банки можуть використовувати дані про клієнтів для створення індивідуальних пропозицій, що підвищує лояльність і знижує ймовірність дефолту. ШІ є драйвером розвитку фінансового ринку, оскільки дозволяє банкам адаптуватися до змін у клієнтських потребах і ринкових умовах [5]. У контексті України це особливо важливо, адже економічна нестабільність вимагає гнучкості та швидкої адаптації.

Незважаючи на переваги, впровадження ШІ супроводжується низкою викликів. Одним із ключових є регуляторні обмеження. Українські банки повинні дотримуватися Закону України «Про захист персональних даних», що ускладнює використання великих масивів клієнтських даних для тренування моделей ШІ [1]. Недостатня гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами, такими як Загальний регламент захисту даних (GDPR), створює додаткові бар'єри [5].

Етичні аспекти також відіграють важливу роль. Упередженість алгоритмів ШІ, спричинена необ'єктивними даними, може призводити до несправедливих рішень, наприклад, відмови у кредиті клієнтам із певних соціальних груп. Дослідження [1] підкреслює необхідність розробки прозорих і справедливих моделей ШІ, які враховують етичні принципи. Крім того, брак кваліфікованих фахівців у сфері ШІ в Україні ускладнює розробку та впровадження складних моделей, що потребує інвестицій у освіту та залучення

міжнародних експертів. Якість даних є ще одним викликом. У багатьох українських банках дані є фрагментованими або неповними, що знижує ефективність моделей ШІ. Необхідно створювати централізовані бази даних для підвищення точності прогнозування [3]. Без якісних даних моделі ШІ можуть видавати неточні прогнози, що підвищує фінансові ризики.

Перспективи використання ШІ у прогнозуванні кредитних ризиків в Україні є обнадійливими. Зростання інвестицій у фінтех, підтримка цифрової трансформації з боку держави та міжнародних організацій створюють сприятливі умови для розвитку ШІ. Фінтех-компанії в Україні активно співпрацюють із банками, пропонуючи готові рішення на базі ШІ, що знижує бар'єри для впровадження [4]. Подальший розвиток потребує вдосконалення регуляторної бази, зокрема гармонізації з європейськими стандартами [5]. Крім того, інвестиції в освіту та підготовку фахівців із ШІ дозволять Україні створити власну експертизу в цій сфері. Сучасні наукові дослідження можуть стати основою для розробки нових моделей ШІ, адаптованих до специфіки українського банківського сектору [3].

Використання штучного інтелекту для прогнозування кредитних ризиків у банківському секторі України є стратегічно важливим напрямом, який сприяє автоматизації, підвищенню точності та зниженню фінансових втрат. Практичні приклади, як-от впровадження ШІ в Ощадбанку, демонструють реальні результати, тоді як наукові дослідження надають теоретичну базу для подальшого розвитку. Однак успішна імплементація ШІ вимагає вирішення регуляторних, етичних і технічних викликів, а також інвестицій у якість даних і підготовку фахівців. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці прозорих і справедливих моделей ШІ, які відповідатимуть національним і міжнародним стандартам, забезпечуючи стійкий розвиток банківського сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чорновол А. О., Дудка О. В., Кравець О. В. Використання штучного інтелекту в управлінні фінансовими ризиками банків і страхових компаній. Актуальні проблеми економічних наук. 2025. № 2. С. 1–14. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/239>
2. Тютюн А. Штучний інтелект в українському банківському секторі: можливість чи необхідність. *Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://forbes.ua/innovations/shtuchniy-intelekt-v-ukrainskomu-bankivskomu-sektori-mozhливист-chi-neobkhidnist-30042024-20636>
3. Сумін О. О. Система оцінки та прогнозування кредитних ризиків у банківському секторі на основі штучного інтелекту та машинного навчання : магістерська дисертація. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: <https://ela.kpi.ua/items/92b98370-b9b5-44a5-b02c-4eb33f9e6765>

4. Фінансові технології та інновації в українському банківському секторі. *Creditstore*. URL: <https://creditstore.com.ua/blog/finansovye-texnologii-i-innovacii-v-ukrainskom-bankovskom-sektore>
5. Соловійов В. М. Системи штучного інтелекту як сучасний драйвер розвитку фінансового ринку. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, фінансів, туризму* : матеріали конференції. Мукачєво, 2018. С. 162–164. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/2864>

Бутенко Д.С.,

к.е.н, доцент

ННІ «Економіки і права» ХНЕУ імені С. Кузнеця;

Щелкунов С.В.,

здобувач ОП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ННІ «Економіки і права» ХНЕУ імені С. Кузнеця

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ В МЕЖАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах концепція сталого підприємництва привертає все більшої ваги, оскільки бізнес усвідомлює важливість збереження ресурсів і необхідність мінімізації негативного впливу на довкілля. Інформаційні технології (ІТ) відіграють ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи ефективний моніторинг використання ресурсів, оптимізацію стратегій і впровадження інноваційних рішень.

Застосування ІТ сприяє зниженню енергоспоживання, вдосконаленню виробничих процесів і скороченню викидів шкідливих речовин, що позитивно впливає на екологічну ситуацію. Крім того, ІТ відкривають нові можливості для впровадження соціально відповідальних практик, підвищення рівня безпеки та комфорту працівників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності та прибутковості бізнесу.

Сьогодні ІТ є дієвим інструментом вдосконалення сталого підприємництва, зокрема у стратегічному плануванні, управлінні якістю, маркетингу, діловодстві та управлінні персоналом. Розглядаючи інформаційні технології у контексті підприємництва під ними варто розуміти використання комп'ютерних систем, програмного забезпечення та мереж з метою оптимізації бізнес-процесів, а також це сукупність засобів, методів, прийомів, способів об'єднаних для створення, отримання, обробки, зберігання, розповсюдження та захисту інформації.

Будь-яка інформаційна технологія характеризується комп'ютерною обробкою даних за визначеними алгоритмами, можливістю зберігання значних обсягів інформації на різних носіях, а також швидкою передачею та обміном даними на будь-які відстані без втрати їхніх властивостей. [1]

Метою інформаційних технологій є забезпечення ефективності бізнес-операцій у таких випадках, як [2]: при опрацюванні стратегічних планів розвитку організацій; в процесі забезпечення конкурентних переваг усіх відділів та підрозділів компанії, при врахування думок клієнтів та стану конкурентів; в процесі прийняття управлінських рішень; у процесі вивчення впливу інвестиційно-інноваційної діяльності.

Об'єктом застосування інформаційних технологій є інформаційні ресурс – це окремі документи і окремі масиви документів, а також документи і масиви документів в інформаційних системах, тобто це ресурс, який, поряд з

іншими (матеріальними, фінансовими, енергетичними), використовується організаціями для досягнення їхніх цілей. [1]

Як відомо інформаційні технології використовують у різних галузях, зокрема у підприємстві. Так, варто відзначити, що активне впровадження інформаційних технологій трансформувало суспільство, сприяючи підвищенню продуктивності праці та капіталу, а також змінам у способах організації роботи всередині компаній та у взаємодії з партнерами, ринком і державними структурами.

На рис. 1 представлено основні види ІТ, що безпосередньо використовують у підприємницькій діяльності.

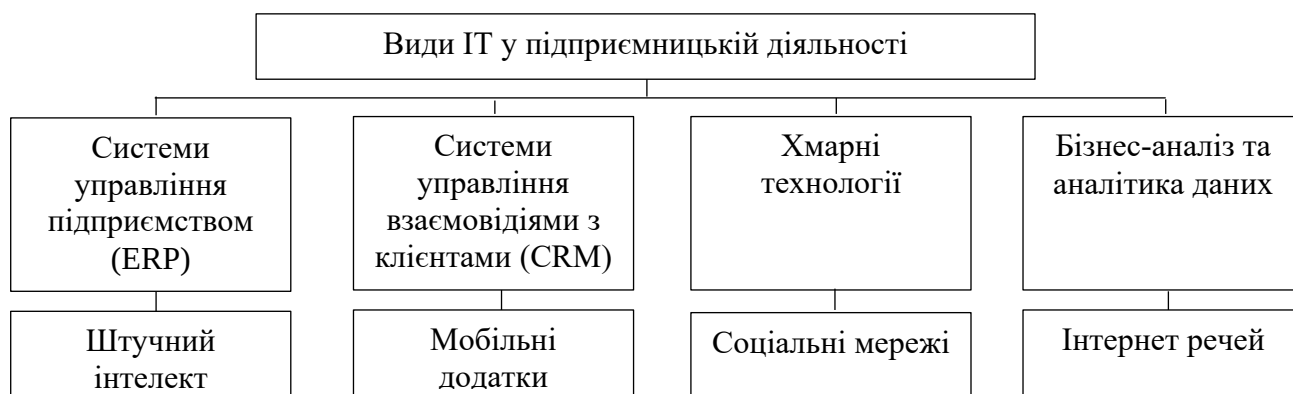


Рис. 1. Види ІТ у підприємницькій діяльності (складено за даними [3; 4])

Системи управління підприємством (ERP) охоплюють різноманітні бізнес-процеси, зокрема, управління фінансами, виробництвом, трудовими ресурсами, продажами, постачанням, планування діяльності, модернізація виробництва та ін. [4] ERP застосовуються з метою покращення сервісу, процесів закупівлі, виробництва, логістики тощо. В свою чергу CRM-система – це комплекс технологій, що автоматизують бізнес-процеси, пов’язані з клієнтською взаємодією. Структурно CRM поєднує набір додатків і процесів, що охоплюють збір інформації, її аналіз і прийняття рішень на основі отриманих даних, що сприяє автоматизації маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів. Основні CRM-системи для вітчизняних бізнес-структур – Creatio, SalesDrive, LP-CRM, KeepinCRM, HugeProfit [5]. Також бізнес-структури активно впроваджують хмарні технології, які дедалі більше відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності бізнесу у різних галузях і сферах діяльності.

Аналітика даних та бізнес-аналіз не є тотожними поняттями, хоча між ними існує певний зв’язок. Бізнес-аналіз (бізнес-аналітика) – це метод, який охоплює збір, організацію та вивчення даних, а потім представлення результатів для отримання інформації для прийняття обґрунтованого вибору. [6] Отже, бізнес-аналіз більш широке поняття і включає в себе не лише аналіз даних, але й оцінку бізнес-процесів, виявлення потреб і проблем компанії, а також розробку стратегій для покращення її діяльності.

Штучний інтелект, або ШІ, – це комп’ютерне програмне забезпечення, яке намагається імітувати людське мислення та міркування. У середовищі ШІ

комп'ютеру можна надати набір правил, і він зможе приймати рішення на основі цих правил. Машинне навчання – це тип ШІ, який надає комп'ютерам можливість навчатися без явного програмування. [6] До основних складових ШІ відносять: машинне навчання, глибоке навчання, обробка природної мови, комп'ютерний зір, робототехніка, експертні системи, рекомендаційні системи, автономні системи, інтелектуальні агенти.

Мобільні додатки – це програми, які встановлюються та використовуються на спеціальному пристрої (мобільний телефон, смартфон, комунікатор, КПК, планшет тощо) і дають змогу просувати продукцію, інтерактивно підтримувати прямий контакт із будь-яким клієнтом, проводити рекламну політику, аналізувати ринок, пришвидшувати бізнес-операції тощо. А соціальні мережі – це веб-сервіси, які забезпечують можливість здійснення відповідних комунікації між великими групами та об'єднаннями людей у віртуальному середовищі за інтересами. Інтернет речей (Internet of things, або скорочено IoT) – мережа апаратів різного роду та призначення, які для спрощення узагальнюють словом «речі», що функціонують за рахунок датчиків, програмного забезпечення та технологій, що забезпечують обмін даними між пристроями та системами, подібно до взаємодії комп'ютерів у мережі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко Т. А. Інформаційні системи та технології : навчальний посібник /Т. А. Бутенко, В. М. Сирий. – Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2020. – 207 с.
2. Лучко М. Р. Суть та значення інформаційних технологій в умовах сталого розвитку економіки / М. Р. Лучко, Н. О. Луб // Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія» (м. Тернопіль, 23 грудня 2020 року) Тернопіль, 2020. – С. 55-57
3. Бреус С. В. Інформаційні технології: їх роль у зміні бізнес-парадигми компаній / С. В. Бреус, О. Е. Цимбаленко, М. О. Глухов // Економіка та суспільство. – 2024. – № 63
4. Блохіна В. Впровадження ERP-систем на підприємствах України / В. Блохіна // матеріали IV Міжнарод. науково-практич. конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі» (22-23 травня 2024 року.) – 2024. – С. 18-20
5. Янчук Т. В. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності / Т. В. Янчук, О. Ю. Боєнко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 48. – Режим доступу : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2269>
6. Кащена Н. Б. Бізнес-аналітика як інструмент обробки даних / Н. Б. Кащена, Р. М. Остапенко, В. О. Велієва // Економіка та суспільство. – 2024. – № 62. – Режим доступу : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3889>

Городянська Л. В.,

к.е.н., доцент, чл.-кор. АЕН України,

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4482-1690>;

Кухалевич А. В.,

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації та глобальних викликів, що охоплюють ринок праці, економіку та суспільство загалом, зростає потреба в інноваційних підходах до управління людськими ресурсами [1]. Одним із найбільш перспективних і динамічних інструментів, що активно змінює традиційні HR-процеси, є штучний інтелект (ШІ). Його застосування дозволяє не лише автоматизувати рутинні завдання, а й оптимізувати процес оцінювання рівня відтворення компетентнісного потенціалу особи; підвищити ефективність прийняття управлінських рішень; удосконалити процедури рекрутингу, управління заходами, спрямованими на підвищення емоційного інтелекту особистості та розвитку компетентнісного потенціалу персоналу підприємства.

Метою дослідження є визначення ролі штучного інтелекту в системі управління людськими ресурсами підприємства.

В умовах високої конкуренції й криз виникає нагальна потреба у швидкій адаптації до змін, саме тому інтеграція штучного інтелекту до системи управління людськими ресурсами стає не просто технологічною новацією, а стратегічною необхідністю. Особливої актуальності ця тема набуває для підприємств, що прагнуть стати гнучкими, інноваційними та орієнтованими на довгостроковий розвиток [2].

На практиці штучний інтелект реалізується у вигляді спеціалізованих програмних рішень, які здатні підтримати широкий спектр функцій управління людськими ресурсами (Human Resources Management – далі HRM). Це можуть бути системи аналізу резюме, чат-боти для первинної комунікації з кандидатами, інструменти прогнозування плинності кадрів, платформи для навчання, методики прогнозування та оцінювання рівня відтворення компетентнісного потенціалу особи [3]. Особливу цінність ШІ становить у сфері прогнозної аналітики, де з його допомогою можна ідентифікувати ризики звільнень, рівень залученості працівників або потребу в перепідготовці [4].

Проведено аналіз праць [2; 5], на основі якого визначено основні напрями використання штучного інтелекту в системі управління людськими ресурсами підприємства (рис. 1).

Рекрутинг та добір персоналу	• аналіз резюме, автоматизовані інтерв'ю, скринінг кандидатів
Адаптація нових працівників	• чат-боти для онбордингу, персоналізовані програми навчання
Управління ефективністю	• моніторинг КРІ, виявлення неефективних процесів
Мотивація та утримання персоналу	• прогнозування плинності кадрів, індивідуальні плани розвитку
Навчання і розвиток	• персоналізовані траєкторії навчання, рекомендаційні системи курсів
Управління талантами	• виявлення потенціалу, аналіз компетенцій, формування кадрового резерву

Рис. 1 Основні напрями використання штучного інтелекту в системі управління людськими ресурсами (складено авторами за даними праць [2; 5])

Прийняття рішень на основі штучного інтелекту у сфері управління людськими ресурсами відкриває низку стратегічних переваг для сучасних організацій. Завдяки автоматизації HRM-процесів, таких як добір персоналу, оцінювання результативності, управління навчанням та розвитком, значно скорочується час на прийняття рішень і знижується навантаження на HR-фахівців. Алгоритми машинного навчання здатні обробляти великі обсяги даних у реальному часі, забезпечуючи оперативний аналіз кандидатів, узагальнювати рівень задоволення працівників з метою визначення ризиків, пов'язаних з їх можливим звільненням, що дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані та своєчасні управлінські рішення. Водночас мінімізується вплив людського фактору та суб'єктивних оцінок, що підвищує рівень справедливості й об'єктивності у внутрішніх HR-процесах. Такі технології також сприяють покращенню внутрішньої комунікації всередині команди, створюють можливості для персоналізованої взаємодії з працівниками, а головне – підвищують адаптивність підприємства до зовнішніх і внутрішніх змін, що є критично важливим у сучасному динамічному середовищі [5].

Разом із тим, впровадження ШІ супроводжується низкою викликів, які не можливо ігнорувати. Серед них – етичні дилеми щодо використання персональних даних, забезпечення прозорості алгоритмів прийняття рішень, уникнення дискримінації в автоматизованому відборі кадрів, а також відповідальність за помилки систем. Надзвичайно важливо забезпечити дотримання принципів цифрової етики та інформаційної безпеки, особливо в контексті обробки конфіденційної інформації про працівників.

Дослідження підтверджують, що впровадження штучного інтелекту змінює не лише операційні функції HR-служби, а й трансформує управлінську культуру в цілому. З'являється новий стиль управління, орієнтований на аналітичність, відкритість до інновацій, швидкість реагування на зміни та стратегічну результативність. Важливо підкреслити, що ШІ не є заміною людини, а ефективним доповненням її можливостей. Завдяки його

використанню менеджери отримують змогу зосередитися на комплексному вирішенні стратегічних завдань.

Таким чином, штучний інтелект у системі управління людськими ресурсами є потужним каталізатором змін, відкриваючи нові можливості для розвитку підприємств. Його ефективне використання потребує не лише технічної реалізації, а й стратегічного бачення, адаптації корпоративної культури та розвитку цифрових компетенцій працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Городянська Л. В. Структура відтворення інтелектуального потенціалу людини: інноваційний аспект. *Освітня аналітика України : науково-практичний журнал*. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики». 2022. Вип. 2 (18). С. 99-111. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2022-2-99-111>
2. Gélinas, D., Sadreddin, A., & Vahidov, R. (2022). Artificial Intelligence in Human Resources Management: A Review and Research Agenda : *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*. 2022. Vol. 14, Iss. 6. URL: <https://aisel.aisnet.org/pajais/vol14/iss6/1/> (date of access: 04.05.2025).
3. Городянська Л. В. Моделювання та оцінювання рівня відтворення компетентнісного потенціалу особи. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. Київ : Київський національний університет технологій та дизайну. 2024. № 2 (19). С. 74-92. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.8>
4. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2022. № 12. URL: [/tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/250](http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/250) (дата звернення: 04.05.2025).
5. Du, J. (2024). Artificial Intelligence in Human Resource Management: Revolutionizing Recruitment, Performance, and Employee Development: *Journal of Computing and Electronic Information Management*. URL: <https://www.researchgate.net/publication/384556983> (date of access: 04.05.2025).

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК КАТАЛІЗАТОР ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ ЗМІН У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

Сучасний світ характеризується безпрецедентним темпом технологічного розвитку, який проникає в усі сфери суспільного життя, і фінансова галузь не є винятком. Інноваційні технології, об'єднані загальним терміном «фінтех», стали потужним рушієм фундаментальних змін у діяльності фінансових установ, змінюючи способи надання послуг, взаємодії з клієнтами та управління ризиками. Для України, яка прагне до інтеграції у світовий економічний простір та підвищення конкурентоздатності національної фінансової системи, активне впровадження фінтех-рішень є не просто трендом, а нагальною необхідністю.

Спектр інноваційних технологій, що трансформують фінансову сферу, є надзвичайно широким. Серед найбільш значущих слід виділити:

1. Мобільні технології та цифрові платформи. Смартфони та планшети стали невід'ємною частиною життя сучасної людини, відкриваючи нові можливості для надання фінансових послуг. Мобільні додатки банків та інших фінансових установ забезпечують клієнтам цілодобовий доступ до широкого спектру послуг – від здійснення платежів та переказів до управління інвестиціями та отримання кредитів. Цифрові платформи, у свою чергу, створюють екосистеми, що об'єднують різних постачальників фінансових та супутніх послуг, підвищуючи зручність та персоналізацію пропозицій.
2. Технологія розподіленого реєстру (блокчейн). Блокчейн пропонує децентралізований та прозорий спосіб зберігання та передачі даних, що має значний потенціал для оптимізації багатьох фінансових процесів. Від підвищення безпеки та швидкості транзакцій до спрощення процедур верифікації та зниження витрат на міжбанківські розрахунки – блокчейн може стати основою для створення більш ефективної та надійної фінансової інфраструктури.
3. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання. Алгоритми ШІ та машинного навчання здатні аналізувати великі обсяги даних для виявлення закономірностей, прогнозування ризиків, персоналізації пропозицій та автоматизації рутинних процесів. У фінансовій сфері ШІ застосовується для скорингу клієнтів, виявлення шахрайства, розробки чат-ботів для підтримки клієнтів, управління інвестиційними портфелями та багатьох інших завдань.
4. Великі дані (Big Data) та аналітика. Зростання обсягів даних, що генеруються фінансовими установами та їх клієнтами, відкриває нові

можливості для глибокого аналізу поведінки споживачів, виявлення нових ринкових ніш та оптимізації бізнес-процесів. Інструменти аналітики великих даних дозволяють фінансовим установам приймати більш обґрунтовані рішення та пропонувати клієнтам більш релевантні продукти та послуги.

5. Хмарні технології. Перехід до хмарних обчислень забезпечує фінансовим установам гнучкість, масштабованість та економічність ІТ-інфраструктури. Хмарні рішення дозволяють швидше розгортати нові сервіси, підвищувати стійкість систем та знижувати витрати на підтримку власної інфраструктури.

Впровадження інноваційних технологій вже сьогодні має відчутний вплив на фінансову сферу України, і цей вплив буде лише посилюватися в майбутньому. Серед ключових позитивних змін слід відзначити:

- Підвищення ефективності та зниження витрат. Автоматизація процесів, оптимізація операційної діяльності та використання хмарних технологій дозволяють фінансовим установам значно знижувати витрати та підвищувати ефективність своєї роботи.
- Розширення доступу до фінансових послуг. Мобільні технології та цифрові платформи роблять фінансові послуги більш доступними для широких верств населення, включаючи тих, хто раніше був виключений з традиційної фінансової системи.
- Покращення клієнтського досвіду. Персоналізовані пропозиції, зручні інтерфейси, швидке обслуговування та цілодобова підтримка – все це стає можливим завдяки впровадженню фінтех-рішень, підвищуючи задоволеність клієнтів та зміцнюючи їх лояльність.
- Підвищення рівня безпеки. Технології блокчейн, сучасні методи шифрування та алгоритми виявлення шахрайства сприяють підвищенню безпеки фінансових транзакцій та захисту даних клієнтів.
- Стимулювання конкуренції. Фінтех-стартапи, які часто є більш гнучкими та інноваційними, ніж традиційні фінансові установи, створюють конкуренцію на ринку, що спонукає всіх учасників до вдосконалення своїх продуктів та послуг.

Незважаючи на значний потенціал, впровадження інноваційних технологій у фінансовій сфері Україна стикається з певними викликами. Серед них:

- Недостатньо розвинена інфраструктура, а саме нестабільний інтернет-зв'язок у деяких регіонах, низький рівень цифрової грамотності населення та недостатня кількість кваліфікованих ІТ-фахівців можуть уповільнювати процес цифрової трансформації.
- Регуляторні бар'єри у вигляді застарілого законодавства та недостатньої гнучкості регуляторного середовища стримують впровадження нових технологій та інноваційних бізнес-моделей.
- Ризики кібербезпеки. Зростання кількості цифрових транзакцій підвищує ризики кібератак та шахрайства, що вимагає посилення

заходів безпеки та розробки ефективних механізмів протидії кіберзагрозам.

- Недостатній рівень інвестицій. Впровадження сучасних технологій потребує значних інвестицій, які не завжди доступні для українських фінансових установ та стартапів.

Однак, попри наявні виклики, перспективи розвитку фінтеху в Україні є надзвичайно оптимістичними. Країна має значний потенціал для того, щоб стати одним з регіональних лідерів у цій сфері. Для цього необхідно:

- Активно розвивати цифрову інфраструктуру: Забезпечити доступ до якісного та швидкісного інтернету на всій території країни, підвищувати рівень цифрової грамотності населення.
- Адаптувати регуляторне середовище: Створити сприятливі умови для розвитку фінтех-інновацій, розробити гнучке та прогресивне законодавство, яке б враховувало особливості нових технологій та бізнес-моделей.
- Інвестувати в кібербезпеку: Розробити та впровадити ефективні механізми захисту від кіберзагроз, підвищувати рівень обізнаності учасників фінансового ринку щодо питань кібербезпеки.
- Сприяти залученню інвестицій: Створити сприятливий інвестиційний клімат для залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій у фінтех-сектор.
- Підтримувати розвиток фінтех-стартапів: Створити екосистему, яка б сприяла появі та розвитку інноваційних фінтех-компаній, надавати їм менторську та фінансову підтримку.

Інноваційні технології є ключовим фактором трансформації фінансової сфери України. Їх активне впровадження відкриває широкі можливості для підвищення ефективності, доступності та безпеки банківських і фінансових послуг. Успішна інтеграція фінтех-рішень вимагає скоординованих зусиль з боку держави, фінансових установ, технологічних компаній та наукової спільноти. Адаптація регуляторного середовища, розвиток інфраструктури, інвестиції в кібербезпеку та підтримка інноваційного підприємництва є ключовими складовими успішної цифрової трансформації фінансової сфери України. Реалізація цих заходів дозволить Україні не лише наздогнати світові тенденції, але й стати одним з лідерів у сфері фінтеху, забезпечивши сталий розвиток національної економіки та підвищення добробуту громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Future of Financial Services: FinTech Adoption and Innovation Strategies / Deloitte, 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com> – Назва з екрана.
2. Digital Financial Services: Challenges and Opportunities in Emerging Markets / World Bank, 2022 [Електронний ресурс]. – Назва з екрана.

3. EY Global FinTech Adoption Index 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ey.com> – Назва з екрана.
4. Ковальчук Т.І. Інноваційні технології у фінансовій сфері: світові тенденції та український контекст // Фінанси України. – 2023. – №5. – С. 22–31.
5. Global Fintech Report: Innovation, Regulation, and Investment Outlook / McKinsey & Company, 2023 [Електронний ресурс]. – Назва з екрана.

*Карапетян О.М.,
к.е.н., доцент,
Західноукраїнський національний університет;
Коженьовський Ю.В.,
здобувач ступеня доктора філософії,
Західноукраїнський національний університет*

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ВЕЛИКИХ ДАНИХ У ПСИХОЛОГІЧНОМУ АНАЛІЗІ ФІНАНСОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПРИ ФІНАНСОВИХ ПРАВОПОРУШЕННЯХ

Фінансові правопорушення, такі як шахрайство, маніпулювання ринками або відмивання грошей, становлять серйозну загрозу для економічної стабільності. Виявлення таких порушень є складним процесом, що вимагає використання передових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ) та великі дані [1]. Одним з основних методів, що використовуються для виявлення фінансових правопорушень, є виявлення аномальних патернів у фінансових транзакціях. ШІ аналізує великі обсяги даних і виявляє дії, які виходять за межі звичайної фінансової поведінки [2].

Алгоритми машинного навчання, такі як методи класифікації та регресії, можуть навчатися на історичних даних і визначати типові патерни поведінки [3]. Наприклад, якщо певний користувач раптово починає робити великі переводи в іноземні країни або змінює типи своїх інвестицій, система може це визначити як підозрілу діяльність.

Психологічний фактор: виявлення аномалій може також включати аналіз змін у психологічному стані особи. Зокрема, якщо інвестор раптово здійснює незвично ризиковані операції або, навпаки, намагається вивести великі суми без обґрунтування, це може вказувати на психологічну нестабільність або спробу приховати правопорушення [4].

Алгоритми для виявлення аномалій можуть базуватися на методах аналізу часових рядів [5], що дозволяє відстежувати зміни в поведінці клієнтів та виявляти підозрілі патерни, які можуть вказувати на фінансові правопорушення.

ШІ може обробляти електронну пошту, чати та інші повідомлення для виявлення змін у мові, що можуть свідчити про емоційний стрес, нервозність або підозрілі маніпуляції [6].

ШІ та великі дані також використовуються для створення психологічних профілів інвесторів. Такі профілі дозволяють зрозуміти фінансові звички осіб, їх схильність до ризику та можливі мотивації при прийнятті фінансових рішень [7]. Це дає змогу виявити осіб, які мають схильність до фінансових правопорушень.

III також може допомогти прогнозувати, які з інвесторів можуть вчиняти фінансові правопорушення на основі їх психологічних характеристик, таких як агресивність, емоційна нестабільність або схильність до імпульсивних дій [8].

Психологічний фактор виявлення аномалій має важливе значення в багатьох сферах, включаючи психологію, кримінологію, медицину та безпеку. Виявлення аномалій передбачає виявлення відхилень від норми або очікуваних патернів поведінки, мислення чи фізіологічних показників [9].

Психометричні оцінки, що включають стандартизовані тести (тривожність, депресія, когнітивні порушення), допомагають виявляти психологічні аномалії. Важливо враховувати культурні та соціальні відмінності при інтерпретації результатів [10].

У сучасній психології для виявлення аномалій використовують методи аналізу великих даних, включаючи машинне навчання. Існують також технології, що виявляють аномальні патерни мозкової активності (наприклад, фМРТ), які вказують на психічні розлади.

III також дозволяє виявляти нещирість, маніпуляції та приховані мотиви шляхом аналізу текстів, стилю комунікації, двозначних фраз або ухильних відповідей.

Таким чином, штучний інтелект та великі дані змінюють підходи до виявлення фінансових правопорушень. Вони дозволяють здійснювати комплексний психологічний та поведінковий аналіз, що допомагає не лише виявити аномальні транзакції, але й передбачити ймовірні шахрайські дії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шацька З. М. Використання штучного інтелекту в боротьбі з фінансовими злочинами. URL: <https://library.kname.edu.ua>.
2. Черниш Ю. П. Big Data та їх роль у фінансовій URL: <https://niss.gov.ua>.
3. Попович В. М. Машинне навчання у виявленні аномалій. URL: <https://cyberpolice.gov.ua>
4. Громова І. К. Психологічні аспекти ризикованої фінансової поведінки URL: <https://psychologyjournal.org.ua>.
5. Белінська Н. В. Методи аналізу часових рядів у фінансах. URL: <https://library.nlu.edu>.
6. Гусєв М. А. Аналіз текстів засобами штучного інтелекту. URL: <https://cybersecurity.gov.ua>.
7. Іванова С. Ю. Психологічні профілі інвесторів у фінансовому моніторингу. URL: <https://economy.in.ua>.
8. Прокопенко Т. І. Когнітивно-поведінковий аналіз у фінансових дослідженнях. URL: <https://science.lpnu.ua>
9. Степанюк А. М. Виявлення психологічних аномалій за допомогою алгоритмів III. URL: <https://journal.apsihology.org.ua> – Назва з екрана.
10. Савчук Л. О. Міжкультурні аспекти психологічного аналізу поведінки. URL: <https://culture.gov.ua>.

*Карпов А.Є.,
аспірант кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет
ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»*

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах, коли світова економіка стикається із викликами енергетичної трансформації, нестачі ресурсів та посиленням регуляторного ESG-навантаження, використання цифрових інновацій (IoT, штучного інтелекту, блокчейну, цифрових двійників) стає пріоритетом корпоративної стратегії. Ще декілька років тому цифровізація та сталість розглядалися як окремі виміри бізнес-стратегії. Однак сучасна бізнес-практика демонструє їх конвергенцію.

Одним із ключових напрямів впливу цифрових інновацій на забезпечення сталого розвитку бізнесу є підвищення ефективності використання ресурсів шляхом оптимізації виробничих і логістичних процесів. Цифрові технології, зокрема Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект (ШІ), відкривають нові можливості для детального моніторингу, аналізу та прогнозування операцій у режимі реального часу, що істотно підвищує оперативну ефективність та знижує навантаження на навколишнє середовище.

Системи на базі IoT дозволяють вбудовувати в обладнання та інфраструктуру смарт-сенсори, які фіксують дані про температуру, споживання енергії, рівень викидів, витрати води, ступінь зносу обладнання тощо. Ці дані в реальному часі передаються до централізованої системи управління, де обробляються алгоритмами машинного навчання для виявлення відхилень, неефективностей або потенційних поломок. Як показують дослідження PwC, впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам знизити енергоспоживання в середньому на 10 - 20%, а обсяг непродуктивних втрат - на 25 - 30% порівняно з традиційними виробничими системами [5]. Згідно з OECD, ефективне використання ресурсів може забезпечити зниження операційних витрат на 15 - 30% для підприємств, які впроваджують комплексні цифрові системи контролю та прогнозування [3].

Штучний інтелект дозволяє не лише виявляти вузькі місця у виробничому циклі, але й адаптувати процеси до змін у зовнішньому середовищі, наприклад, коливань попиту, нестабільності постачання або збоїв у логістиці. Завдяки прогнозному аналізу, системи на базі ШІ здатні автоматично оптимізувати графіки виробництва та маршрути постачань. За оцінками McKinsey, підприємства, що впровадили цифрові платформи управління ресурсами, демонструють підвищення ресурсної продуктивності до 35% і водночас покращення екологічних показників (зменшення викидів CO₂, утворення відходів тощо) [2].

Крім того, інтеграція цифрових технологій у виробничий менеджмент сприяє переходу від реактивного до проактивного управління ризиками та сталого розвитку. Наприклад, в агропромисловості системи «розумного землеробства», які побудовані на IoT та ШІ, дозволяють точно дозувати добрива та полив, що знижує не лише витрати, а й навантаження на ґрунти та водні ресурси. У агросекторі впровадження smart-ферм на основі IoT дозволило в Ізраїлі підвищити урожайність на 20% при одночасному зниженні водоспоживання на 35% [6].

У контексті забезпечення прозорості та підзвітності сталого розвитку, впровадження такої цифрової технології, як блокчейн, стає ключовим чинником підвищення достовірності ESG-звітності. З огляду на посилення вимог до нефінансової звітності як з боку регуляторів (зокрема в рамках CSRD у ЄС), так і з боку інвесторів, ця технологія набуває стратегічного значення. IBM Food Trust використовує блокчейн для відстеження походження продуктів харчування, зокрема щодо дотримання екологічних стандартів, умов праці та викидів CO₂ під час транспортування [1]. Аналогічні рішення можуть бути застосовані для перевірки відповідності корпоративних ESG-зобов'язань. Компанія Circularise використовує блокчейн для простежування ланцюгів постачання пластмас та визначення вуглецевого сліду на кожному етапі [4]. Це дозволяє всім зацікавленим сторонам, від регуляторів до споживачів, перевіряти достовірність заяв про сталий розвиток у реальному часі.

Водночас, цифрові технології, попри їхній позитивний вплив на сталий розвиток, самі по собі несуть значний екологічний і ресурсний тягар, що створює інституційний парадокс - інструменти, які покликані сприяти стійкості, водночас її підривають. Згідно з даними Європейської комісії, цифрова інфраструктура нині генерує від 2% до 4% глобальних викидів парникових газів, а до 2040 року цей показник може сягнути 14% при збереженні поточної траєкторії розвитку [3]. Це робить цифровий сектор таким самим або навіть більш вуглецево інтенсивним за деякі традиційно «брудні» галузі, зокрема авіацію. Значну частину негативного впливу створюють центри обробки даних, які іноді споживають енергію, еквівалентну 50 000 домогосподарств. Їх потреба в електроенергії не лише зростає, а й чинить тиск на системи електропостачання, особливо в регіонах, де генерація електроенергії й досі базується на викопному паливі. Крім того, цифрові рішення, зокрема хмарні технології та штучний інтелект, є надзвичайно енергоємними на етапі тренування моделей, обробки даних і зберігання інформації.

Також зростає кількість електронних відходів. Згідно з даними Statista, у світі щорічно утворюється понад 50 мільйонів метричних тонн електронного сміття, і лише близько 17% з нього переробляється [7]. Програма ООН з навколишнього середовища прогнозує зростання цього показника до 120 млн тонн на рік до 2050 року. До того ж цифрові пристрої часто містять рідкісноземельні елементи та метали, видобуток яких супроводжується масштабним екологічним і соціальним навантаженням, зокрема деградацією земель, забрудненням води та порушенням прав місцевих громад. Зазначене

явище пропонується ідентифікувати як парадокс «цифрової пастки стійкості» (Sustainability Digital Trap Paradox) - наукову категорію, що описує суперечність між екологічно позитивними ефектами цифровізації та її зростаючим негативним впливом на довкілля. Бажання до стійкості може втягнути компанії в еко-неефективні цифрові практики, що відкриває новий напрям досліджень у сфері зеленої цифрової трансформації, яка орієнтована не лише на результат, але й на ресурсну та екологічну ефективність самих цифрових рішень.

Таким чином, цифрові технології мають великий трансформаційний потенціал для досягнення цілей сталого розвитку. Використання цифрових інструментів для оптимізації бізнес-процесів з одного боку сприяють досягненню цілей сталого розвитку шляхом підвищення ефективності, прозорості та інклюзивності; а з іншого - самі ж цифрові інструменти є джерелом зростаючих екологічних ризиків (вуглецевий слід, енергоспоживання, електронні відходи), що можуть нівелювати або навіть перевищити отримані вигоди. Тому необхідним є паралельне впровадження екологічних стандартів цифровізації, підтримка наукових досліджень у сфері зелених технологій і активна участь урядів, бізнесу та громадянського суспільства у формуванні цифрової екосистеми, що працює в гармонії з принципами сталості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Blockchain solutions for food transparency. IBM Food Trust. 2023. Retrieved from: <https://www.ibm.com/blockchain/solutions/food-trust>
2. Digital Operations: Driving Sustainability Through Advanced Analytics and AI. McKinsey Digital Insights. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/digital-operations-and-sustainability>
3. Digitalisation and the Environment: Towards a Digital-Green Transition. OECD. 2022. Available at: <https://www.oecd.org/>
4. How blockchain enhances transparency in the plastics supply chain. Circularise. 2023. Available at: <https://www.circularise.com>
5. Industrial IoT and Sustainability: How Industry 4.0 Technologies Help Companies Reach ESG Goals. PricewaterhouseCoopers. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industrial-manufacturing/publications/industry-4-0-and-sustainability.html>
6. Israeli Ministry of Agriculture. Smart Agriculture and Resource Efficiency Report. 2023. Available at: <https://www.moag.gov.il/>
7. Statista <https://www.statista.com/statistics/916749/global-generation-of-municipal-solid-waste-by-country/>

Копанський Т.Б.,
аспірант;
науковий керівник: к.е.н., доц. Дорош О.І.,
Національний університет «Львівська політехніка»

МАЙБУТНЄ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ: ВІЗІЯ ЦИФРОВОГО БРЕНДИНГУ У WEB 3.0

Перехід від Web 2.0, де бренди «орендують» увагу на централізованих платформах, до Web 3.0, що базується на блокчейні, токенизації й самостійній власності даних користувача, докорінно змінює природу маркетингових комунікацій. Адже тепер саме спільнота стає співвласником і співтворцем бренду, а лояльність перетворюється на актив, який можна виміряти та монетизувати через відповідні механізми. У світі, де глобальні витрати компаній на Web 3.0-ініціативи вже перевищили 40 млрд дол. у 2024 р., і понад 60 % покоління Z очікують отримувати токенизовані винагороди за взаємодію з брендом, дослідження цифрового брендингу у Web 3.0 є критично важливим для бізнесу, котрий прагне зберегти конкурентоспроможність, а також адаптуватися до нової регуляторної рамки (EUMiCA, 2023), вибудовуючи довготривалі, прозорі стосунки зі споживачем у децентралізованій економіці довіри [2].

Цифрова трансформація суттєво змінила парадигму взаємодії «бренд – споживач». Так, перехід від Web 2.0 до Web 3.0, що ґрунтується на децентралізації, володінні даними користувача і економіці довіри, вимагає переосмислення маркетингових комунікацій. Сьогодні особливої уваги потребують NFT-активи, DAO-спільноти та метавсесвіти, які формують нові інструменти брендингу. У Табл. 1 представлені особливості концепцій Web 2.0 та Web 3.0, які дають змогу зрозуміти їхні основні відмінності за визначеними категоріями.

Таблиця 1

Порівняння концепцій Web 2.0 та Web 3.0

Категорія	Web 2.0	Web 3.0
Архітектура	Великі компанії-платформи, наприклад, Facebook, Google, YouTube, які зберігають і контролюють дані користувачів	Дані розкидані по блокчейну, а керівництво здійснюється смарт-контрактами та безпосередньо спільнотою користувачів
Управління даними	«Безкоштовний» сервіс в обмін на особисті дані користувачів та рекламу	Дані належать користувачу, який зберігає їх у своєму криптогаманці та вирішує, кому дати доступ
Монетизація	Платформа заробляє на рекламі чи комісіях, у користувача значно менше можливостей для заробітку	Користувач може заробляти токени за участь (наприклад, створивши пост, можна отримав NFT або токени)
Логін/ID	Можна увійти через обліковий запис Google / Facebook або e-mail-пароль	Можна увійти через гаманець (Metamask, Trust Wallet) без паролів
Приклади	Контент будь-якого Instagram-блогера зберігається на серверах Meta, яка може забрати сторінку	Використовуючи децентралізований блог Lens або Farcaster, пости користувача записуються у блокчейн, і ніхто не може їх

		видалити без його згоди
Недоліки	Залежність від однієї платформи, витік даних, «бан» обліковок	Складніше користуватися (гаманець, газ-комісії), система регулювання ще формується

Джерело: сформовано авторами на основі [1-4]

Таким чином можемо виокремити низку особливостей маркетингових комунікацій у Web 3.0. Перш за все, це перехід від «оренди» аудиторії на платформах до побудови власних спільнот, керованих DAO. Окрім цього, бренд повинен пропонувати прозорі механізми обміну цінностей на дані. Використання концепції Web 3.0 формує потребу у новій системі KPI – обіг токенів, залученість власників NFT, CNPT-індекс тощо. Тож у Web 3.0 індикатором стає внесок спільноти, а не кліки чи охоплення. Все це створює нові виклики для маркетологів, які сьогодні повинні розуміти DeFi-, NFT- та DAO-протоколи так само, як колись – SMM-інструменти [3].

Отже, щоб бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку українським компаніям варто активно використовувати пілотні NFT-програми лояльності, де токени дають клієнтам реальну користь — знижки чи доступ до закритих подій; громадським організаціям — формувати DAO-фонди, щоб акумулювати кошти на відбудову громад прозоро й під контролем самих донорів; закладам освіти — доповнити навчальні плани курсами «Маркетинг Web 3.0» і «Блокчейн-комунікації», готуючи фахівців, здатних працювати в децентралізованій цифровій економіці.

Підсумовуючи, варто зазначити, що Web 3.0 формує екосистему, де бренди перетворюються на платформи співтворчості, а цінність вимірюється участю спільноти. А подальші наукові дослідження варто спрямовувати у площину етичних та правових аспектів token-based брендингу й уніфікації індикаторів ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deloitte. NFTs and the future of consumer loyalty. *Deloitte Insights*, 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/signals-for-strategists/nfts-consumer-loyalty.html>
2. European Parliament and Council of the European Union. Regulation (EU) 2023/1114 of 31 May 2023 on markets in crypto-assets (MiCA). *Official Journal of the European Union*, 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R1114>
3. Melnyk A. Marketing evolution: from traditional to WEB 3.0. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 10 No. 5, 2024. P. 273-281. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2650/2639>
4. Zhu J., Li F., Chen J. A Survey of Blockchain, AI, and Edge Computing for Web 3.0. *arXiv*, 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2311.13731>

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОНОМІКО- МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ У ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІЙ СФЕРІ ТА БІЗНЕСІ

Анотація. У статті розглядається застосування методів економіко-математичного моделювання спільно з інформаційними технологіями задля розв'язання задач фінансового прогнозування та обґрунтування управлінських рішень у бізнесі. Особливу увагу приділено методу колективної експертної оцінки, втіленому за допомогою табличного процесора Microsoft Excel. Наведено приклад оцінювання пріоритетних напрямів розвитку підприємства.

Ключові слова: фінансове прогнозування, Excel, експертна оцінка, економіко-математичне моделювання, інформаційні технології.

Сучасний бізнес-процес все більш активно орієнтується на цифрові інструменти, котрі дозволяють ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на підставі аналітичних підрахунків. Одним з таких інструментів є поєднання економіко-математичного моделювання з інформаційними технологіями, зокрема з табличними процесорами, як-от Microsoft Excel. У фінансово-кредитній сфері, де точність прогнозів та обґрунтованість рішень є критично важливими, застосування методів колективної експертної оцінки дозволяє інтегрувати погляди різних фахівців та вивести узагальнену картину стратегічного розвитку підприємства. Додаткове впровадження автоматизованих підрахунків у Excel забезпечує високу ефективність опрацювання великого обсягу даних, збільшує прозорість і достовірність аналізу.

У фінансово-кредитній галузі ця інтеграція відкриває нові перспективи не лише для глибокого вивчення ризиків, передбачення ефективності інвестицій та створення новітніх фінансових інструментів, але й для модернізації систем внутрішнього контролю, управління кадровим потенціалом і стратегічного планування. Особливо цінним є застосування табличних процесорів, таких як Microsoft Excel, у тандемі з економічними моделями, що дозволяє оперативно й результативно реалізовувати складні обчислювальні алгоритми, необхідні для прийняття зважених управлінських рішень. Практичним втіленням поєднання економіко-математичних методів та інформаційних технологій є методика колективної експертної оцінки. Вона полягає у залученні компетентних експертів для оцінки альтернатив розвитку підприємства за бальною шкалою. Для забезпечення достовірності аналізу використовуються коефіцієнти компетентності, що враховують аргументованість відповідей (Ка.в) та

обізнаність експерта ($K_{з.п}$). Це дозволяє систематизувати суб'єктивні дані та зменшити вплив випадкових або емоційних факторів [1].

У рамках практичного завдання, викладачем було поставлено задачу оцінити 5 важливих векторів розвитку підприємства: виробничий, технологічний, інвестиційний, інноваційний та соціальний. Оцінка здійснювалася за шкалою від 0 до 100 балів. Додатково були зібрані коефіцієнти, що характеризували якість експертних оцінок, а саме рівень їхньої аргументації та глибину розуміння експертами досліджуваної проблематики. Після введення цих даних у табличну форму Excel було проведено комплексний аналіз [2].

Таблиця 1

Матриця оцінок відносної важливості напрямків розвитку

Напрямки розвитку (j)	Експерти (m), оцінки (C_{ij})								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
виробничий	50	80	70	70	100	65	90	60	70
технологічний	100	60	80	70	80	90	80	90	90
інвестиційний	80	90	70	100	-	60	60	100	80
інноваційний	80	70	-	65	80	50	-	90	100
соціальний	-	50	100	90	70	80	60	70	60

Таблиця 2

Коефіцієнти знайомства з проблемою та аргументованості відповіді експертів

Коефіцієнти	Експерти (m)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Аргументованість відповіді ($K_{а.в}$)	0,4	0,8	0,5	0,9	0,6	0,9	0,7	0,6	0,3
2. Знайомство з проблемою ($K_{з.п}$)	0,6	0,8	0,7	0,8	0,8	0,9	0,6	0,9	0,8

На початковому етапі для кожного напрямку було розраховано середнє значення оцінок (за допомогою функції СРЗНАЧ), що відобразило думку експертів

Таблиця 3.

Матриця оцінки відносної важливості напрямків розвитку

Напрямки розвитку (j)										Середнє статистичне значення оцінок j-напрямку, Mj
	Експерти (m), оцінки (Cij)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Виробничий	50	80	70	70	100	65	90	60	70	72,78
Технологічний	100	60	80	70	80	90	80	90	90	82,22
інвестиційний	80	90	70	100	-	60	60	100	80	80,00
інноваційний	80	70	-	65	80	50	-	90	100	76,43
соціальний	-	50	100	90	70	80	60	70	60	72,50

Далі було визначено індивідуальні коефіцієнти компетентності експертів як середнє арифметичне їхніх показників аргументованості та обізнаності. Наступним кроком стало ранжування оцінок, що дозволило ідентифікувати найбільш пріоритетні напрямки.

Таблиця 4

Коефіцієнти знайомства з проблемою та аргументованості відповіді експертів

Коефіцієнти	Експерти (m)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Аргументованість відповіді (Ка.в)	0,4	0,8	0,5	0,9	0,6	0,9	0,7	0,6	0,3
2. Знайомство з проблемою (Кз.п)	0,6	0,8	0,7	0,8	0,8	0,9	0,6	0,9	0,8
Коефіцієнт компетентності експертів	0,5	0,8	0,6	0,85	0,7	0,9	0,65	0,75	0,55

Таблиця 5

Сума рангів, отриманих за даними напрямами розвитку

Експерти (m), Оцінки (C _{jj})		Напрямки розвитку				
		виробничий	технологічний	інвестиційний	інноваційний	соціальний
1.	Бали	50	100	80	80	-
	Ранги	9	1	4,5	3,5	-
2.	Бали	80	60	90	70	50
	Ранги	3	9	3	5	8
3.	Бали	70	80	70	-	100
	Ранги	5	6	6	-	1
4.	Бали	70	70	100	65	90
	Ранги	5	8	1,5	6	2
5.	Бали	100	80	-	80	70
	Ранги	1	6	-	3,5	4,5
6.	Бали	65	90	60	50	80
	Ранги	7	3	8	7	3
7.	Бали	90	80	60	-	60
	Ранги	2	6	7,5	-	6,5
8.	Бали	60	90	100	90	70
	Ранги	8	3	1,5	2	4,5
9.	Бали	70	90	80	100	60
	Ранги	5	3	5	1	7

Важливим індикатором слугував коефіцієнт варіації (V_j), який демонстрував ступінь розбіжності в оцінках експертів: його низьке значення вказувало на високу узгодженість думок.

Таблиця 6

Сума рангів , S_{ri}	Коефіцієнт варіації V	відхилення(d_i), су- ми рангів за j - напрямком	d_j^2	Показник	Коефіцієнт активності експертів
45	0,20	7	45	24	8,09
45	0,14	7	45	48	9,14
37	0,19	-1	2	18	10,00
28	0,20	-10	106	6	10,92
37	0,23	-2	3	12	9,06
192			201	108	
середнє ариф рангів		38			
коефіцієнт варіації		0,28			

Висновок: Проведене дослідження демонструє значний потенціал поєднання економіко-математичних методів з цифровими інструментами в реальних управлінських процесах. Використання Microsoft Excel дозволило автоматизувати роботу з даними, підвищити точність аналізу, оптимізувати час на його проведення та забезпечити прозорість прийняття рішень. Такий інтегрований підхід є цінним для фінансово-кредитного сектору та ширшого бізнес-середовища, сприяючи ефективному розподілу ресурсів та формуванню злагодженої системи колективного управління стратегічними напрямками розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Томашевський О. М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів : навч. посіб. / О. М. Томашевський. – Київ : Центр учбової літератури, 2024. – 292 с.
2. Олійник А. В. Інформаційні системи і технології у фінансових установах : навч. посіб. / А. В. Олійник, В. М. Шацька. — Реком. МОН України. — Київ : Центр учбової літератури, 2020. — 436 с.

*Кучмійова Т. С.,
к.е.н., доцент;
Макеєв В. В.,
здобувач вищої освіти;
Гулак О. Г.,
здобувач вищої освіти,
Миколаївський національний аграрний університет*

ОСНОВНІ ФОРМИ ПОВНОЇ ВІРТУАЛІЗАЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ ЇЇ РОБОТИ

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій зростає потреба в ефективному використанні обчислювальних ресурсів. Одним із ключових підходів до вирішення цього завдання є віртуалізація – процес симуляції програмного та апаратного забезпечення, на якому функціонує інше програмне забезпечення. Цей підхід дозволяє створювати ізольовані середовища – віртуальні машини (ВМ), які можуть паралельно виконувати різні задачі без взаємного впливу. Серед багатьох форм віртуалізації, саме повна віртуалізація є предметом особливого дослідження. У даній моделі є одна або декілька операційних систем (ОС) та їх додатки виконуються поверх віртуального обладнання, функціонуючи як гостьові ОС у межах окремих ВМ [1].

Центральним компонентом архітектури повної віртуалізації є гіпервізор (або монітор віртуальних машин, VMM). Його фундаментальна роль полягає у контролі потоку інструкцій між гостьовими ОС та фізичним апаратним забезпеченням, ефективному розподілі системних ресурсів та забезпеченні ізоляції гостьових ОС. Гіпервізор надає гостьовим ОС інтерфейси віртуального обладнання, які значною мірою імітують фізичну платформу, дозволяючи запускати стандартні, немодифіковані ОС та додатки. Слід також згадати паравіртуалізацію – варіацію повної віртуалізації, за якої гіпервізор пропонує гостьовій ОС спеціалізовані інтерфейси для оптимізованого доступу до ресурсів (наприклад, дискової підсистеми чи мережі), що, вимагає модифікації самої гостьової ОС для використання цих інтерфейсів.

Для безпеки віртуалізація пропонує систему снапшотів, в яких фіксується збережений стан віртуальних машин в конкретний момент часу, яка дозволяє миттєво повернути віртуальну машину до попереднього стану. Це надзвичайно корисно перед встановленням критичних оновлень, програмного забезпечення, зміною конфігурації або в разі збою/зараження шкідливим ПЗ. Якщо щось пішло не так, ви просто відкочуєтеся до снапшоту, створеного перед цією дією. Розробники та тестувальники можуть створювати снапшоти перед тестуванням нового коду або конфігурацій, або використовувати їх як форму швидкого збереження стану, хоча це і не є повноцінною заміною професійних систем резервного копіювання[2].

Повна віртуалізація реалізується у двох основних архітектурних формах, вибір між якими є значним як з операційної, так і з безпекової точок зору. Перша форма – bare metal (нативна) віртуалізація – характеризується тим, що гіпервізор встановлюється безпосередньо на фізичне апаратне забезпечення сервера, фактично замінюючи традиційну операційну систему хоста. Даний нативний гіпервізор може бути інтегрований у прошивку обладнання. Такий підхід є основним для віртуалізації серверів у масштабах дата-центрів та корпоративних інфраструктур, де критично важливі ефективність та надійна ізоляція.

Типовими представниками нативних гіпервізорів, що використовуються в галузях, є VMware ESXi, Microsoft Hyper-V (у серверних редакціях), а також KVM та Xen. З безпекової точки зору, нативний гіпервізор, маючи зазвичай значно менший обсяг коду порівняно з повноцінною хостовою ОС, надає меншу поверхню атаки. Однак, його безпека залежить передусім від нього самого, роблячи гіпервізор єдиною, критично важливою точкою захисту.

Натомість, друга форма – hosted віртуалізація – реалізується шляхом запуску гіпервізора як звичайного додатку поверх існуючої, повноцінної хостової операційної системи. Це може бути практично будь-яка поширена ОС, як-от Windows, Linux чи MacOS. Цей підхід більш характерний для віртуалізації на робочих станціях та персональних комп'ютерах (наприклад, за допомогою Oracle VirtualBox або VMware Workstation/Fusion), оскільки він дозволяє користувачеві вільно використовувати інші додатки хостової ОС (як веб-браузери чи поштові клієнти) паралельно з віртуальними машинами. Зазвичай hosted рішення також включають встановлення додаткового програмного забезпечення (гостьових доповнень) всередині гостьової ОС, яке надає допоміжні утиліти, наприклад, для спрощеного обміну файлами чи спільного використання буфера обміну з хостом.

З точки зору безпеки, hosted віртуалізація додає значний крок складності та потенційних вразливостей через наявність та взаємодію з хостовою ОС. Безпека гостьових ВМ у цьому випадку безпосередньо залежить від рівня захищеності базової хостової ОС, що, як правило, підвищує загальний ризик порівняно з нативною архітектурою. Саме тому організації мають чітко визначати політики використання кожного типу віртуалізації, зважаючи на необхідний рівень безпеки та функціональності.

Емуляція обладнання (hardware emulation), яка є типом hosted віртуалізації, відрізняється тим, що гіпервізор емулює апаратне забезпечення, яке може значно відрізнятися від фізичного, дозволяючи запускати ОС, призначені для інших апаратних платформ (наприклад, запуск ОС для PowerPC на обладнанні з архітектурою x86). Це розширює можливості сумісності, але також залежить від безпеки хостової ОС.

В обох архітектурах – як нативній, так і hosted – кожна гостьова ОС отримує ілюзію наявності власного набору віртуального обладнання, що включає віртуальні CPU, пам'ять, сховище, мережеві адаптери, пристрої відображення та вводу. Деякі гіпервізори також можуть пропонувати

можливості паравіртуалізації для певних типів віртуального обладнання, найчастіше для контролерів сховища та мережесих адаптерів, щоб забезпечити більш високу продуктивність за рахунок прямої взаємодії гостьової ОС зі спеціалізованими інтерфейсами гіпервізора.

Отже, забезпечення безпеки віртуалізованого середовища вимагає глибокого розуміння архітектури віртуалізації, специфічних ризиків, пов'язаних як з типом гіпервізора, так і з взаємодією його компонентів, та послідовного застосування комплексних заходів захисту на всіх рівнях рішення. Вибір між нативною та hosted віртуалізацією має ґрунтуватися не лише на функціональних потребах, але й на ретельному аналізі безпекових компромісів, які несе кожен з підходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Scarfone K. S., Souppaya M., Wallace A. Guide to Security for Full Virtualization Technologies. NIST Special Publication 800-125. 2011. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/legacy/sp/nistspecialpublication800-125.pdf> (дата звернення: 19.04.2025).
2. What is virtualization? IBM. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/virtualization> (дата звернення: 19.04.2025).

ПОЄДНАННЯ СТАТИСТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ТА А/В-ТЕСТУВАННЯ У РЕКЛАМНІЙ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

У сучасному цифровому маркетингу дані відіграють ключову роль у процесі ухвалення рішень, дозволяючи компаніям ефективно коригувати рекламні активності, підвищувати залученість користувачів і вдосконалювати бізнес-процеси. Аналіз зібраної інформації дає можливість отримати глибше розуміння поведінки аудиторії, її інтересів і взаємодії з продуктами або послугами.

Серед основних інструментів аналітики виділяються Google Analytics та Meta Ads Manager, які мають різну функціональну спрямованість. Перший зосереджений на вивченні поведінки користувачів на вебресурсах, другий - на адмініструванні рекламних кампаній у соціальних мережах Meta з можливістю точного таргетування та оптимізації оголошень. Синергія обох платформ дозволяє маркетологам оцінювати ефективність взаємодії з користувачами комплексно та з урахуванням бізнес-цілей.

Застосування статистичного моделювання дозволяє створювати математичні моделі для аналізу минулих кампаній і прогнозування майбутніх результатів. До поширених методів належать регресійний аналіз, логістичні моделі, кластеризація. Серед переваг - можливість урахування великої кількості змінних і побудова довгострокових прогнозів. Водночас цей підхід вимагає значного обсягу якісних вхідних даних для забезпечення точності.

А/В-тестування - це методика емпіричного порівняння альтернативних варіантів рекламного повідомлення чи продуктового елементу. Цей метод дозволяє в реальних умовах перевірити ефективність зміни окремих компонентів, ґрунтуючись на простих гіпотезах. Його перевагами є легкість реалізації та можливість ізолювати вплив однієї змінної. Серед недоліків — необхідність великої вибірки та неможливість аналізу взаємодії кількох факторів одночасно.

Поєднання статистичних моделей з А/В-тестуванням створює підхід, що дозволяє досягти вищого рівня ефективності рекламної діяльності. Завдяки комбінуванню прогнозного та експериментального інструментарію маркетологи отримують ширше розуміння аудиторії, мають змогу краще оцінити майбутні результати й оптимізувати витрати на тестування. Таке поєднання дозволяє верифікувати моделі через тестування, зменшити ризик хибних прогнозів і скоротити кількість необхідних експериментів.

Етапи реалізації комбінованої стратегії включають:

- формування бази даних із використанням Google Analytics, Meta Ads, CRM-систем, соціальних платформ;

- визначення ключових метрик (CTR, конверсія, середній чек, демографія тощо);
- побудову моделей, виявлення змінних, що мають вплив на результати, з використанням регресійного аналізу;
- проведення А/В-тестів для перевірки змін, що показали перспективу в моделюванні, із порівнянням результатів контрольної та експериментальної груп;
- зіставлення фактичних результатів з прогнозами;
- оновлення моделей з урахуванням отриманих даних.

Для ілюстрації: компанія ставить за мету збільшити CTR рекламних банерів. На першому етапі аналізуються результати попередніх кампаній, які демонструють позитивний вплив яскравих кольорів. Далі формується модель, яка враховує параметри кольору, розміру шрифту та позицію кнопки. Після цього запускається А/В-тестування двох варіантів банера - блакитного і рожевого. Результати показують, що блакитний варіант забезпечує підвищення CTR на 12%. Отримані дані використовуються для коригування моделі та подальших рішень щодо дизайну.

Таким чином, інтеграція статистичного аналізу та А/В-тестування створює гнучкий і результативний підхід до управління маркетинговими кампаніями, що дозволяє бізнесам підвищувати ефективність реклами на основі даних і перевірених гіпотез.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A/B testing. Oracle. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.oracle.com/ua/cx/marketing/what-is-ab-testing/> (дата звернення: 13.04.2025).
2. Роулс Д. Цифровой брендинг. - Київ: Фабула, - 2020. - 256 с.
3. Чайковська М. Управлінські технології бізнес моделювання в маркетингу стартапів / М. Чайковська, Е. Біленька. // Маркетинг і цифрові технології. - 2022. - Випуск 6. - № 1. - С. 78–91.
4. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. - Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. - 208 с.

ВИКОРИСТАННЯ АЛГОРИТМІВ ШІ ТА АНАЛІТИКИ ДАНИХ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ МІЖ ЛЮДЬМИ

Значний обсяг спілкування сучасної людини переходить у цифрову площину: соціальні мережі, месенджери, онлайн-конференції стають основними каналами комунікації. У такому середовищі складно зберегти індивідуальність, чітко визначити емоційні аспекти розмови чи вчасно помітити зміни в настрої співрозмовника. Поєднання ШІ та Data Mining відкриває нові можливості для поглиблення взаєморозуміння між людьми, зменшення комунікаційних бар'єрів та підвищення ефективності взаємодії.

Для обчислення якості комунікації намі було використано різні індекси.

1. Індекс «емоційного клімату». Розраховується на основі зважених значень позитивних, нейтральних та негативних коментарів, помножених на рівень взаємодії (лайки, репости, коментарі). Порівняння цього індексу в часовій перспективі або між різними групами користувачів дозволяє судити, чи справді середовище стало більш позитивним і залученим.

2. Індекс «ROI від інтелектуальної системи модерації» розраховує зекономлений час працівників, зменшення числа конфліктних ситуацій і реальні фінансові вигоди. Довгострокове спостереження цього показника допомагає виявити, чи зберігається позитивна тенденція та наскільки система адаптується до нових викликів, зокрема змін у мовних звичках чи появи нових форм тролінгу та токсичності.

Нами запропонована методика обробки та класифікації даних про взаємодію між користувачами. Вона має наступні етапи:

Перший етап полягає у визначенні релевантних джерел і мети дослідження. Залежно від того, чи прагне проєкт виміряти рівень емоційного забарвлення, оцінити структуру соціальних зв'язків, виконати сегментацію аудиторії або ж виявити зміни в комунікаційних паттернах, необхідно правильно обрати джерела інформації: соціальні мережі, форуми, чати, онлайн-ігри чи корпоративні платформи.

Другий етап полягає в розробці механізму збирання даних, який охоплює інтерфейси прикладного програмування (API) соціальних мереж, веб-скрапінг, інтеграцію з внутрішньою базою даних компанії. Тут увага приділяється конфіденційності й законодавчим вимогам, щоб не порушувати правил платформи або положень щодо охорони персональних даних.

На третьому етапі відбувається виділення ключових атрибутів і ознак, які описують взаємодію між користувачами. Якщо йдеться про текстові повідомлення, атрибутами можуть бути дата і час відправлення, довжина повідомлення, використання емодзі, спеціальних символів, частота згадок певних слів. Якщо метою є вивчення структури соціальних зв'язків - до атрибутів додається інформація про того, хто відправив повідомлення, хто його отримав чи прочитав, кількість взаємних контактів, швидкість відповіді.

На четвертому етапі застосовуються прийоми очищення, вилучення шуму, відсікання повідомлень, які не відповідають критеріям релевантності. До шуму зазвичай належать неінформативні тексти на кшталт «ок», «угу» чи технічні повідомлення. Важливим аспектом методики є попередня обробка контенту, особливо якщо йдеться про текст. Сюди входять видалення стоп-слів, лематизація чи стемінг, збереження додаткових лінгвістичних ознак, таких як частини мови, іменовані сутності. У контексті аналізу взаємодії між людьми це дозволяє виявляти характерні патерни спілкування, наприклад, частоту вживання займенників, емоційно забарвлену лексику, специфічні жаргонізми. Щоб не втратити важливу інформацію, бажано виокремити емодзі та метадані (час, місце, контекст). Для класифікації даних за емоційним фоном, такі дії є критичними, адже емодзі або типові скорочення часто передають ключову емоційну частину повідомлення.

На п'ятому етапі виконують класифікацію даних. Вибір алгоритму залежить від поставлених цілей і типу міток, які необхідно визначити.

Шостий етап – це організація категоризації, пов'язаної зі змістом і контекстом повідомлень. Коли завдання передбачає виявлення специфічних тем або сфер інтересів, використовують методи тематичного моделювання на кшталт LDA (Latent Dirichlet Allocation) чи NMF (Non-negative Matrix Factorization). Ці алгоритми дають змогу виділити теми, які найчастіше з'являються у великих масивах комунікацій, і дозволяють провести більш глибокий аналіз взаємодії. Якщо ж актуальним є питання визначення типу відносин (наприклад, у випадку корпоративних комунікацій), то застосовують спеціалізовані підходи соціальних графів, що дають можливість побачити, хто з ким найбільше взаємодіє, та виявити лідерів думок у конкретному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Wang H. Analysis of the Impact of Artificial Intelligence on Modern Enterprise Management. *Modern Economics & Management Forum*. 2024. № 5(3). P. 495–498. DOI: 10.32629/memf.v5i3.2370
2. Daroń M., Górska M. Enterprises development in context of artificial intelligence usage in main processes. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 225. P. 2214–2223. DOI: 10.1016/j.procs.2023.10.212.
3. Krasnyuk M., Goncharenko S., Krasniuk S. Intelligent technologies in hybrid corporate DSS. Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення конкурентоспроможності країни: колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. Львів-Торунь: ЛігаПрес, 2022. С. 194-211.

Молокова Д. В.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця;*

Мельник В. І.,

*к. е. н., доцент кафедри
державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця*

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У сучасному світі інформаційні технології (ІТ) є ключовим чинником розвитку економіки та суспільства. Вони не лише підвищують ефективність виробничих процесів, а й кардинально змінюють способи управління державними та бізнесовими структурами. Особливо актуальним це питання стає для України, яка знаходиться на шляху європейської інтеграції. Реалізація інноваційної політики є важливою складовою економічного розвитку, а інформаційні технології відіграють у цьому процесі центральну роль. Впровадження цифрових рішень дозволяє не лише підвищити продуктивність праці та зменшити витрати на адміністративні процедури, а й забезпечити прозорість економічних процесів, що є одним із головних критеріїв європейської моделі управління.

Метою даного дослідження є обґрунтування ролі інформаційних технологій як системоутворювального інструменту інноваційної політики України у контексті євроінтеграції. Для досягнення мети проаналізовано вплив цифрових інструментів на розвиток інновацій, розглянуто міжнародний досвід, а також окреслено перспективи для України з урахуванням сучасних викликів та можливостей.

Цілі дослідження:

1. Дослідити роль інформаційних технологій у формуванні та реалізації інноваційної політики України у контексті євроінтеграції.
2. Визначити ключові напрямки використання ІТ у процесі цифрової трансформації економіки як інструменту європейської інтеграції.
3. Проаналізувати міжнародний досвід країн ЄС щодо застосування цифрових інструментів в інноваційній політиці.

Серед науковців, які зробили значний внесок у дослідження цієї теми, слід зазначити О. Гаркавенка, який аналізував стратегії інноваційного розвитку країн ЄС та можливість їх застосування в Україні, Т. Г. Марченко, яка досліджувала міжнародні інноваційні програми як інструмент євроінтеграції України, а також колектив авторів – О. Гарафонову, І. Грузіну, С. Маргасову та інших, які розглядали вплив цифровізації на розвиток українських організацій в умовах глобалізації та інтеграції до цифрової економіки ЄС.

Реалізація інноваційної політики через інформаційні технології ґрунтується на кількох важливих аспектах. По-перше, цифровізація сприяє створенню та впровадженню нових бізнес-моделей [1]. Сучасні компанії активно використовують цифрові платформи, електронну комерцію, фінансові технології (FinTech) та штучний інтелект (AI) для покращення конкурентних позицій на ринку. Успішні європейські стартапи, такі як Spotify, Revolut та Klarna, продемонстрували, що ефективне використання ІТ-технологій дозволяє швидко масштабувати бізнес і виходити на міжнародні ринки.

По-друге, важливу роль відіграє електронне врядування, яке забезпечує ефективну комунікацію між державою, громадянами та бізнесом. Україна вже має значні успіхи в цьому напрямку завдяки запуску платформи "Дія", яка дозволяє отримувати державні послуги онлайн. Однак для досягнення європейських стандартів необхідно впроваджувати додаткові механізми, що забезпечать повну цифрову трансформацію державного управління. У країнах ЄС функціонують розвинені електронні платформи, такі як естонська система X-Road, що дозволяє інтегрувати всі державні реєстри та здійснювати обмін даними між установами без необхідності фізичної присутності громадян. Впровадження аналогічних технологій в Україні не лише підвищить рівень адміністративної ефективності, а й мінімізує корупційні ризики.

Ще одним важливим напрямом є використання цифрових технологій у фінансовій сфері. Інформаційні технології дозволяють значно покращити процеси фінансового моніторингу, оподаткування та боротьби з тіньовою економікою. Наприклад, технологія блокчейн забезпечує прозорість фінансових операцій та зменшує ймовірність маніпуляцій із фінансовими потоками. Успішне впровадження блокчейну у сфері державних закупівель може значно підвищити довіру до бюджетних процесів та забезпечити ефективний контроль за використанням державних коштів. Крім того, цифрові платіжні системи та мобільний банкінг сприяють зростанню рівня фінансової інклюзії, що особливо важливо в умовах економічних криз.

Україна також має можливість залучати міжнародні інвестиції у сферу інформаційних технологій, що сприятиме розвитку інноваційної інфраструктури. Участь у європейських програмах, таких як Horizon Europe та Digital Europe, відкриває додаткові можливості для фінансування стартапів, дослідницьких проєктів та цифрової трансформації підприємств [3]. Для успішного використання цих можливостей необхідно розробити державну стратегію цифровізації, яка відповідатиме європейським стандартам та включатиме конкретні заходи для стимулювання розвитку ІТ-сектору.

Однак, разом із численними перевагами цифрової трансформації існують і певні виклики. Насамперед, це питання кібербезпеки. Чим більше процесів переходить у цифровий формат, тим вищим стає ризик кібератак. У 2022 році Україна зіткнулася з численними кібератаками на державні установи та критичну інфраструктуру, що підтвердило необхідність посилення заходів з кібербезпеки. Досвід країн ЄС свідчить, що ефективна політика у цій сфері

передбачає створення спеціалізованих центрів кіберзахисту, постійний моніторинг кіберзагроз та міжнародну співпрацю у сфері обміну інформацією.

Ще одним викликом є необхідність підготовки висококваліфікованих ІТ-спеціалістів. Незважаючи на те, що Україна є одним із провідних експортерів ІТ-послуг, внутрішній ринок все ще відчуває нестачу кадрів для впровадження цифрових рішень у реальному секторі економіки. Для вирішення цієї проблеми необхідно розширювати освітні програми у сфері цифрової економіки, впроваджувати курси з кібербезпеки та програмування у навчальні заклади, а також підтримувати стартапи та технологічні компанії через податкові стимули та державні гранти.

Інформаційні технології також можуть стати ефективним інструментом у сфері екологічної політики, що є важливим напрямом євроінтеграції. Цифрові рішення дозволяють оптимізувати енергоспоживання, сприяти розвитку "зелених" технологій та автоматизувати процеси моніторингу екологічної ситуації. У ЄС активно використовуються цифрові платформи для відстеження рівня забруднення повітря, управління відходами та впровадження екологічних стандартів у промисловості [2]. В Україні подібні рішення можуть допомогти у боротьбі зі змінами клімату та підвищити ефективність використання природних ресурсів.

Таким чином, інформаційні технології є ключовим інструментом реалізації інноваційної політики в умовах євроінтеграції. Вони забезпечують не лише зростання економічної ефективності, а й створюють передумови для підвищення рівня прозорості державного управління, фінансової стабільності та екологічної безпеки. Україна має значний потенціал для розвитку цифрової економіки, і успішна інтеграція в європейський цифровий простір можлива лише за умови комплексного підходу до реалізації цифрової трансформації. Для цього необхідно забезпечити відповідне законодавче регулювання, підтримку ІТ-сектору, посилення кібербезпеки та підготовку висококваліфікованих спеціалістів. У разі успішного впровадження цих заходів інформаційні технології стануть не лише інструментом інноваційного розвитку, а й основою конкурентоспроможності України на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гарафонов О., Грузіна І., Козирєва О., Маргасова В., Піщенко О., Тарасюк Г. (2023). Стратегічні перспективи функціонування українських організацій в умовах євроінтеграції та глобалізації цифрової економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 298–311. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3957>
2. Марченко Т. В. Міжнародні інноваційні програми як інструмент євроінтеграції України : монографія / Т. В. Марченко. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т, 2021. – 220 с.

3. Стрілець В. Ю., Пожежа А. А., Флегантова А. А., Франка Л. Ю., Єжелій Ю. О., Зборік Д. З. Цифровізація як інструмент побудови інноваційної стратегії розвитку бізнесу країн ЄС в умовах адаптації до кризових тенденцій міжнародної економіки. Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. Серія "Економічні науки". 2024. № 3 (113). З. 80-88.

*Наконечна Н.В.,
к.е.н., доцент,
ІКТА, НУ “Львівська політехніка”*

ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ НАСЛІДКІВ ВІД АТАК НА КРИТИЧНІ ОБ'ЄКТИ ІНФРАСТРУКТУРИ

Захист об'єктів критичної інфраструктури України завжди мав велике значення в контексті забезпечення стійкості та обороноздатності держави. Одним із ключових напрямів захисту інфраструктури є захист від кібератак, що також закріплюється в Законі України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», де одним з об'єктів кібербезпеки визначаються об'єкти критичної інфраструктури.

Особливої важливості цей захист набув в останні роки, що пов'язано із розвитком інформаційних технологій, масовим переходом до режиму віддаленої роботи та, найбільшою мірою, зі збройною військовою агресією росії проти України. Зокрема, в розв'язаній війні, північні сусіди неодноразово вдавалися до практики гібридної війни, використовуючи на ряду із застосуванням конвенційної зброї, кібератаки на критичну інфраструктуру і державні урядові сайти. До найбільш масових кібератак росії можна віднести хакерську атаку на підприємства різної форми власності та розміру, державні та недержавні установи із використанням комп'ютерного хробака сімейства Retya у червні 2017; атаку вірусом хробаком BadRabbit в жовтні 2017 року, масові атаки на українські державні сайти напередодні повномасштабного вторгнення 2022 року та ін. [1].

До об'єктів критичної інфраструктури відносять підприємства та установи (незалежно від форми власності) таких галузей, як енергетика, хімічна промисловість, транспорт, банки та фінанси, інформаційні технології та телекомунікації (електронні комунікації), продовольство, охорона здоров'я, комунальне господарство, що є стратегічно важливими для функціонування економіки і безпеки держави, суспільства та населення, виведення з ладу або руйнування яких може мати вплив на національну безпеку і оборону, природне середовище, призвести до значних матеріальних та фінансових збитків, людських жертв.

Головним критерієм віднесення до об'єктів критичної інфраструктури є визнання того, що наслідки порушення сталого функціонування одного або низки об'єктів критичної інфраструктури можуть спричинити надзвичайні ситуації та/або мати негативний вплив на стан екологічної, енергетичної, економічної, фінансової безпеки.

Основні виклики, що впливають на ефективність політики у сфері захисту критичної інфраструктури:

- недостатньо чіткий розподіл функцій та повноважень між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування у питаннях безпеки критичних об'єктів;

- відсутність єдиної методологічної основи для оцінювання рівня ризику та ступеня вразливості інфраструктурних елементів;

- потреба у залученні суб'єктів господарювання, які експлуатують об'єкти критичної інфраструктури, до процесів їх захисту та забезпечення належного рівня стійкості.

До основних загроз, що становлять небезпеку для критично важливої інфраструктури, належать: спалахи інфекційних захворювань, аварії на підприємствах, протиправні дії терористичного або кримінального характеру, кіберзлочини, природні катаклізми тощо. У відповідь на ці виклики держава має забезпечити надійний захист стратегічно важливих об'єктів від усіх потенційно небезпечних впливів, які умовно поділяються на три основні групи: техногенні, природні та соціально-політичні загрози.

У процесі ідентифікації потенційних об'єктів критичної інфраструктури беруть до уваги можливі наслідки їхньої втрати або відмови, орієнтуючись на низку ключових критеріїв. Серед них: ступінь впливу на населення; обсяг можливих економічних втрат; рівень шкоди для навколишнього середовища; наявність функціонального зв'язку з іншими елементами критичної інфраструктури; ймовірні політичні наслідки; а також тривалість і характер впливу, тобто, коли саме та яким чином можуть проявитися негативні ефекти.

Згідно з положеннями Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [2], під системою кіберзахисту розуміють комплекс заходів організаційного, правового, інженерного характеру, а також методів криптографічного і технічного захисту інформації. Ці заходи спрямовані на запобігання кіберінцидентам, своєчасне виявлення та протидію кібератакам, ліквідацію їхніх наслідків, а також на забезпечення безперебійної та надійної роботи інформаційно-комунікаційних і технологічних систем.

Відповідно до Стратегії кібербезпеки [3], посилення національної кіберготовності та кіберзахисту забезпечуватиметься шляхом:

- формування ефективних інструментів залучення фахівців з приватного сектору до протидії кіберзагрозам, спрямованим проти України, зокрема в умовах гібридної агресії;

- визначення та впровадження обов'язкових базових стандартів і рекомендацій у сфері кібербезпеки для державних і приватних структур з урахуванням провідного міжнародного досвіду;

- застосування ризик-орієнтованого підходу до реалізації заходів кіберзахисту щодо державних установ і критично важливих об'єктів, включаючи створення методик оцінювання та виявлення кіберризиків на національному рівні, а також законодавче закріплення обов'язковості періодичної перевірки ризиків за затвердженими методиками;

- запровадження системи сертифікації засобів, що використовуються для забезпечення кібербезпеки в інформаційно-комунікаційній інфраструктурі, особливо для захисту критично важливої інформації;
- вдосконалення організаційно-технічної архітектури кіберзахисту в державі;
- завершення і формалізація процесу ідентифікації об'єктів критичної інфраструктури (ОКІ) та об'єктів критичної інформаційної інфраструктури (ОКІІ), формування відповідного державного реєстру ОКІІ, а також регулярне оновлення вимог до їхнього захисту відповідно до міжнародних стандартів у сфері кібербезпеки;
- систематична оцінка рівня захищеності державних інформаційних ресурсів і ОКІІ, з урахуванням критичності об'єктів, із встановленням чітких строків та обов'язковості таких перевірок, із залученням експертів з недержавного сектору;
- розгортання національної системи аудиту інформаційної безпеки для ОКІ, із визначенням методик, вимог до аудиторів, механізмів їх сертифікації, професійної підготовки й перепідготовки, а також створенням механізму звітування до Національного координаційного центру кібербезпеки;
- модернізація систем криптографічного та технічного захисту інформації з акцентом на пріоритетне використання національних рішень для безпеки державних цифрових ресурсів і критичної інфраструктури;
- створення технічної інфраструктури для виявлення та нейтралізації кібератак у режимі реального часу в державних інформаційних системах і на об'єктах критичної інфраструктури, з можливістю автоматичного реагування та визначення пріоритетності загроз.

Таким чином, фінансові наслідки кібератак на критичні об'єкти інфраструктури можуть бути колосальними, зачіпаючи не лише безпосередньо постраждалу організацію, а й економіку в цілому. Тому оцінка таких наслідків є важливим етапом у розробці стратегії кібербезпеки, яка включає як превентивні заходи, так і плани відновлення після атак.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Курій Є. О. Методологія підвищення захищеності об'єктів критичної інфраструктури за рахунок перехресного впровадження стандартів аудиту з кібербезпеки. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/radaphd/27652/disertaciya-kurii-eo.pdf>
2. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>.
3. Стратегія кібербезпеки України: затверджено Указом Президента України від 14 травня 2021 №447/2021 / офіційний сайт Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>

*Подра О.П.,
к.е.н., доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРА

Сучасний світ характеризується стрімкою цифровою трансформацією всіх сфер суспільного життя, що суттєво змінює характер професійної діяльності менеджерів. Інформаційні технології виступають не лише як інструмент підвищення ефективності управлінських процесів, але й як ключовий фактор професійного розвитку управлінських кадрів. За даними World Economic Forum, до 2025 року цифрові навички стануть критично важливими для 97% професійних компетенцій менеджерів [1], що підкреслює актуальність цієї проблематики. З одного боку, як зазначає М. Кастельс, цифрові технології розширюють когнітивні можливості управлінців, надаючи доступ до великих масивів даних та аналітичних інструментів [2]. З іншого боку, за твердженням П. Друкера, технологічна трансформація вимагає від менеджерів постійного навчання та адаптації до нових умов праці [3].

Актуальність дослідження впливу інформаційних технологій на професійний розвиток менеджерів зумовлена низкою соціально-економічних та технологічних трендів. По-перше, глобальна економіка переходить у постіндустріальну фазу, де знання та інформація стають основними ресурсами, а управління ними - ключовим викликом для менеджерів. Дослідження Deloitte показують, що компанії з високим рівнем цифрової зрілості демонструють на 23% вищу продуктивність і на 26% вищу прибутковість порівняно з конкурентами [4]. По-друге, пандемія COVID-19 значно прискорила процеси цифровізації та віддаленої роботи, змінивши парадигму управлінської діяльності та вимоги до компетенцій менеджерів. За даними McKinsey, пандемія прискорила впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси на 3-4 роки [5]. По-третє, експоненційний розвиток технологій, зокрема штучного інтелекту, блокчейну, аналітики великих даних, створює нові можливості та виклики для професійного зростання управлінців, вимагаючи від них постійного навчання та адаптації.

Аналіз наукових досліджень демонструє, що впровадження інформаційних технологій у діяльність менеджерів має багатовимірний вплив. Особливе місце серед інформаційних технологій, що впливають на професійний розвиток менеджерів, посідають системи управління проектами та бізнес-процесами. Дослідження, проведене Університетом Стенфорда, показало, що використання таких систем як Asana, Trello, Monday.com підвищує ефективність управлінських рішень на 37% та стимулює розвиток навичок системного мислення [6].

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання також суттєво трансформують процес професійного зростання менеджерів. За даними MIT Sloan Management Review, 73% управлінців, які регулярно використовують аналітичні системи з елементами ШІ, демонструють вищі показники адаптивності та інноваційного мислення [7]. Ці технології не лише автоматизують рутинні процеси, але й стимулюють розвиток креативних та стратегічних компетенцій. До основних напрямів впливу ШІ на професійний розвиток менеджерів, можна віднести:

- розвиток аналітичних компетенцій через використання інструментів бізнес-аналітики на основі ШІ, які дозволяють менеджерам ефективніше аналізувати великі масиви даних та приймати обґрунтовані рішення, стимулюють розвиток навичок роботи з даними та статистичного мислення, оскільки сучасний менеджер повинен бути водночас лідером і аналітиком даних;
- автоматизація рутинних завдань за допомогою ШІ дозволяє менеджерам зосередитись на стратегічних та творчих аспектах роботи, що сприяє розвитку стратегічного мислення та креативності. За прогнозами PwC, до 2030 року ШІ автоматизує до 45% повторюваних завдань менеджерів середньої ланки [8];
- персоналізація навчання - системи на основі ШІ створюють індивідуальні траєкторії професійного розвитку, аналізуючи потреби та прогалини в компетенціях менеджерів. Так, дослідження LinkedIn показує, що персоналізовані програми навчання на 40% ефективніші за стандартизовані [9];
- розвиток навичок прийняття рішень через використання предиктивної аналітики та систем підтримки прийняття рішень на основі ШІ менеджери покращують свої здібності у прогнозуванні та стратегічному плануванні.

Важливим аспектом впливу інформаційних технологій є трансформація комунікаційних практик менеджерів, оскільки цифрові комунікаційні платформи змінюють парадигму лідерства, роблячи акцент на віртуальній колаборації та нетворкінгу, що сприяє формуванню нових комунікативних компетенцій та стилів управління.

Використання сучасних інформаційних технологій в професійній діяльності менеджерів має ряд переваг та недоліків. Серед переваг можна виокремити: доступ до безперервної освіти через використання онлайн-платформ навчання, вебінарів, які дозволяють менеджерам постійно підвищувати свою кваліфікацію без відриву від роботи; розвиток мережевого капіталу, зокрема соціальні мережі та професійні онлайн-спільноти розширюють можливості нетворкінгу, обміну досвідом та колаборації, що є критично важливим для професійного зростання; підвищення продуктивності та ефективності на основі розвитку та використання цифрових інструментів управління проектами, CRM-систем, аналітичних платформ, які оптимізують робочі процеси та підвищують ефективність діяльності менеджерів;

використання технологій віддаленої роботи та колаборації забезпечують гнучкі умови праці та розвивають навички адаптації до змінних умов, що особливо актуально в періоди кризи.

Водночас, використання цифрових технологій в професійній діяльності менеджерів не позбавлене недоліків, серед яких можна виділити наступні: нерівномірний доступ до технологій та цифрових навичок створює диспропорції в можливостях професійного розвитку; надмірний потік інформації може призводити до зниження концентрації та ефективності прийняття рішень; надмірна залежність від цифрових інструментів може призводити до зниження здатності приймати самостійні рішення, зниження аналітичних здібностей та критичного мислити; швидкий розвиток технологій вимагає від менеджерів постійного оновлення знань та навичок, що може створювати додаткове психологічне навантаження. Тому важливо розвивати збалансований підхід до використання технологій у професійному зростанні.

Сучасні інформаційні технології мають комплексний вплив на професійний розвиток менеджерів, трансформуючи не лише інструментарій їхньої діяльності, але й саму парадигму управлінського мислення. Ефективна інтеграція цифрових технологій у процес професійного зростання потребує системного підходу та розвитку цифрової грамотності. Перспективним напрямом подальших досліджень є вивчення механізмів гармонізації технологічних та соціальних аспектів професійного розвитку управлінських кадрів в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Economic Forum. "The Future of Jobs Report 2020." WEF, 2020. С. 5-11.
2. Кастельс М. Інформаційна епоха: економіка, суспільство і культура / Пер. з англ. К.: ГУ ВШЕ, 2020. 608 с.
3. Друкер П. Задачі менеджменту в XXI столітті / Пер. з англ. М.: Вільямс, 2021. 272 с.
4. Deloitte. "Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations." 2023. С. 18-24.
5. McKinsey & Company. "How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point." 2020. С. 3-7.
6. Stanford University Project Management Research Group. "Digital tools impact on management effectiveness." Stanford Business Review. 2022. Vol. 15(3). С. 112-128.
7. Ransbotham S., Kiron D., Gerbert P., Reeves M. "Reshaping Business With Artificial Intelligence." MIT Sloan Management Review. 2023. Vol. 59(1). С. 1-17.
8. PwC. "Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long term impact of automation." 2022. С. 32-38.
9. LinkedIn Learning. "Workplace Learning Report 2023." LinkedIn, 2023. С. 14-19.

ОРГАНІЗАЦІЙНА АДАПТАЦІЯ ТА ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ШІ-РІШЕНЬ ДЛЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ У ФІНТЕХ- КОМПАНІЯХ

Незважаючи на високий рівень автоматизації, люди залишаються ключовою точкою ризику в забезпеченні кібербезпеки. У секторі фінансових технологій, який використовує конфіденційну фінансову інформацію, переваги навіть найдосконаліших рішень ШІ можуть бути зведені нанівець, якщо співробітники не дотримуються основних протоколів безпеки. Людські чинники проявляються не лише у свідомих чи несвідомих помилках, а й включають нерозуміння принципів моделей ШІ, що призводить до неправильної реакції на загрози або надмірної залежності від автоматизації.

Фінтех-компанії стикаються з дефіцитом талантів, які мають досвід як у технології штучного інтелекту, так і розуміння протоколів кібербезпеки. Це обмежує здатність організацій ефективно впроваджувати та підтримувати системи ШІ. Дослідження IBM показує, що понад 70% інцидентів у фінтех-секторі пов'язані з ненавмисними діями співробітників, які не пройшли належного навчання. Відсутність структурованих програм підвищення цифрової грамотності унеможливорює створення сильної внутрішньої екосистеми безпеки.

Автоматизація за допомогою штучного інтелекту має очевидні переваги, зокрема швидке виявлення аномалій і зменшення робочого навантаження для команд безпеки. Однак використання моделей без належного нагляду людини може призвести до недогляду критичного вмісту або генерації помилкових спрацьовувань. Такі «самостійні» рішення зазвичай не враховують специфіку фінансових операцій, клієнтські сценарії або внутрішню політику компанії. Відсутність механізму перевірки рішень штучного інтелекту не тільки знижує довіру до системи, але й має правові наслідки.

Оскільки такі інструменти, як Copilot або ChatGPT, набувають популярності в розробці рішень безпеки, також виникає проблема відсутності перевірки вразливостей у згенерованому коді. Співробітники без глибоких знань безпеки використовують ці інструменти для автоматизації рутинних завдань, але часто не перевіряють, чи відповідають результати стандартам безпеки. Крім того, неправильне налаштування моделі ШІ може надати надмірні повноваження системі або відкрити канали для витоку даних.

Фінтех-компанії все більше використовують рішення сторонніх розробників — антивіруси, брандмауери, модулі виявлення загроз — на основі ШІ. Однак такі служби інтегруються без належної перевірки відповідності корпоративним політикам і вимогам безпеки. Компанії мають небагато механізмів для перевірки поведінки постачальників або здатності швидко реагувати на відмови

постачальників. Це може створити «сліпі плями» в режимах відповідальності, особливо якщо модель взаємодії не передбачає спільного управління ризиками.

Перехід до хмари зменшує витрати на інфраструктуру, але також створює нові проблеми безпеки. Компанії часто перекладають повну відповідальність за захист даних на хмарних провайдерів, забуваючи, що параметри доступу, контроль конфігурації та аудит знаходяться в їхньому контролі. Непорозуміння щодо моделі спільної відповідальності може призвести до поганого управління, відкритих API та неконтрольованого обміну даними.

Фінансова індустрія підпадає під суворі нормативні вимоги: GDPR, PCI-DSS, ISO/IEC 27001 тощо. Впровадження ШІ без урахування цих вимог може призвести до великих штрафів або навіть відкликання ліцензії. Особливо небезпечно використовувати непрозорі моделі, які не можуть пояснити логіку прийнятих рішень (так звані «чорні ящики»). Це ускладнює перевірку та обробку скарг користувачів.

Часто компаніям не вистачає спеціалізованого персоналу для рішень штучного інтелекту — ані керівник інформаційної безпеки (CISO), ані головний технічний директор (CTO) не беруть на себе повної відповідальності за безпеку та відповідність стандартам. Це призводить до роздробленості обов'язків, відсутності політики для оцінки рішень третіх сторін і неузгодженості між відділами. Для ефективного впровадження штучного інтелекту необхідно створити міждисциплінарний комітет безпеки штучного інтелекту (комітет з перевірки штучного інтелекту) і запровадити політику оцінки постачальників.

Довіра до ШІ кібербезпеки безпосередньо залежить від його прозорості. У контексті постійної взаємодії з регуляторами та аудиторами компанії повинні переконатися, що вони можуть аналізувати логіку прийняття рішень моделі (пояснюваний AI). Без цього організації не можуть виправдати свої дії, а користувачі не можуть захистити свої права.

Зрештою, жодна технологія не буде ефективною без відповідної культури безпеки. Компанії, які досягли високої стійкості, інвестують у розвиток можливостей, впроваджують моделювання атак і проводять регулярні аудити та перегляд політики. Успішна організаційна адаптація до ШІ включає безперервне навчання, міжфункціональні команди, гнучкі моделі управління ризиками та створення цифрової етики на всіх рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. IBM X-Force Threat Intelligence Index 2024
2. MIT Technology Review: *AI in Cybersecurity – Risk and Response*, 2023
3. Gartner: *Top Security and Risk Trends in FinTech*, 2024
4. World Economic Forum: *Global Cybersecurity Outlook*, 2024
5. ENISA: *AI Threat Landscape Report*, 2023
6. PCI Security Standards Council: *Guidance for AI Compliance*, 2024
7. Microsoft Security Blog: *The Human Side of AI Security*, 2023
8. McKinsey & Company: *Responsible AI in Finance*, 2024

Райтер Н.І.,
к.е.н., доцент,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького;
Мацьків Г.В.,
к.е.н., доцент,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ВИКОРИСТАННЯ ВІ-ТЕХНОЛОГІЙ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

В сучасних умовах цифровізації бізнес-процесів та діджиталізації економіки важливим інструментом забезпечення ефективного управління бізнесом є використання *Business Intelligence* (BI) технологій. Це пов'язано із стрімким зростанням обсягів акумульованої бізнесом інформації та необхідністю збирати, обробляти та аналізувати великі масиви даних для прийняття ефективних бізнесових рішень. Сучасний світ характеризується множинністю інформаційних ресурсів, мінливістю аналітичних даних та нестійкістю модельованих взаємозв'язків, що робить швидкий збір, систематизацію та аналіз різноманітних як внутрішніх так і зовнішніх бізнес-даних, запорукою ефективності та конкурентоспроможності.

Однією з причин виникнення бізнес-аналітики та застосування ВІ технологій в бізнесі, на думку А.М. Гафіяк, стала необхідність трансформувати одержані з різних джерел дані в бізнес-інформацію, тобто у нові знання, які дозволяють оперативно приймати бізнес рішення, здійснювати їх моніторинг та контроль реалізації задля досягнення бізнесових цілей [1, с.934]

Загалом, термін *Business Intelligence* (у дослівному перекладі – «бізнес-розвідка», хоча у професійному вжитку його частіше інтерпретують як «бізнес-аналітика») вперше був запроваджений у підприємницьку практику в 1989 році аналітиком консалтингової компанії *Gartner* Говардом Дрезнером. Він запропонував розглядати цей термін як узагальнення концепцій і методик, покликаних підтримати процес ухвалення управлінських рішень шляхом використання фактологічної бази та спеціалізованих інформаційних систем [4].

Слід чітко виокремлювати два схожі терміни бізнес-аналітику (*Business Intelligence*) та аналіз бізнесу (*Business Analytics*). В українському тлумаченні обидва терміни звучать схоже, проте вони мають різне сутнісне, інформаційне та методичне наповнення. Бізнес-аналітика (*Business Intelligence*) має на меті обробку та аналіз поточних та історичних даних для прийняття щоденних оперативних рішень, а аналіз бізнесу (*Business Analytics*) – спрямований на вивченні трендів та взаємозв'язків з метою прогнозування майбутніх змін [5].

Сьогодні, ВІ-система являють собою комплекс інформаційно-технологічних рішень, призначених для збирання, зберігання та обробки даних з метою формування достовірної аналітичної інформації. Ця інформація

надається користувачам у зручному форматі, що сприяє прийняттю обґрунтованих та ефективних управлінських рішень у межах бізнес-процесів підприємства. Усі категорії користувачів (від рядових працівників до топ-менеджменту) отримують можливість самостійного доступу до релевантної управлінської звітності без необхідності залучення ІТ-фахівців. Системи ВІ пропонують інформативні візуалізовані інтерактивні дашборди, які дозволяють по-новому представляти інформацію визначати та аналізувати нові тренди [3]

Основними трендами розвитку ВІ-технологій в сучасному бізнесі є:

- розвиток self-service аналітики;
- інтеграція з технологіями штучного інтелекту;
- мобільність доступу до звітів;
- гнучкість хмарної інфраструктури;
- розвиток аналітики в реальному часі (real-time ВІ).

Застосування ВІ-технологій дозволяє підприємствам своєчасно виявляти тенденції, аномалії та внутрішні резерви розвитку. ВІ-технології активно впроваджуються у фінансовому, торговельному, виробничому, логістичному, маркетинговому та управлінському секторах. Їхнє використання дозволяє:

- покращити контроль ключових показників діяльності (KPI);
- здійснювати оперативний аналіз прибутковості;
- прогнозувати продажі та поведінку споживачів;
- оптимізувати запаси й витрати;
- підтримувати прийняття рішень на стратегічному та операційному рівнях.

Крім того, ВІ-технології є чинником підвищення інформаційної культури підприємства, формуючи основу для запровадження концепцій data-driven управління, тобто управління, заснованого на даних.

До найпопулярніших ВІ-платформ належать:

- *Microsoft Power BI* – інтуїтивна, доступна та інтегрована в середовище Microsoft;
- *Tableau* – потужний інструмент візуалізації даних з високим рівнем деталізації;
- *Qlik Sense, Looker, SAP BusinessObjects* – системи, що орієнтовані на гнучкість аналітики та масштабованість.

Різноманіття функціональних можливостей і сфер застосування зумовило необхідність класифікації ВІ-систем за кількома критеріями. Так, за принципом розгортання розрізняють локальні, хмарні та гібридні ВІ-системи. За типом користувачів розрізняють особні *Self-service* та корпоративні ВІ системи.

ВІ технології можуть використовуватись бізнесом на різних функціональних рівнях, що виокремлює оперативні ВІ рішення, стратегічні ВІ рішення та тактичну аналітику.

Основними бар'єрами для інтеграції ВІ технологій в український бізнес є: висока вартість впровадження (особливо для малого та середнього бізнесу); відсутність культури роботи з даними; технічні складнощі з інтеграцією систем; дефіцит кваліфікованих фахівців-аналітиків; спротив з боку персоналу до змін.

Таким чином, ВІ-технології стають незамінним інструментом для будь-якого бізнесу, який прагне досягти високої ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності. Інвестування у Business Intelligence дозволяє не лише підвищити якість управлінських рішень, а й забезпечити довгострокову стабільність підприємства в умовах динамічного ринку. Успішне впровадження ВІ-платформ є ознакою зрілого підходу до керування бізнесом у цифрову епоху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гафіяк А. М. ІТ-технології та бізнес-аналітика. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 933-937. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/143.pdf (дата звернення 13.08.2024).
2. Дмитришин Б. В., Боровий М.В. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2020. Вип. 5. С. 214-220. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_5_24 (дата звернення 13.08.2024).
3. Замлинський В. А., Щуровська А. Ю., Замлинська О. В. Особливості та характеристики business intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 53 – 61
4. Коковський, А. Business Intelligence: ще сучасніший ніж 20 років тому. Частина 1. Можливості Business Intelligence для планування, аналізу і моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємств. *Менеджмент.com.ua. (Електронний журнал)* Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20190307062348/http://www.management.com.ua/ims/ims179.html>
5. What is Business Intelligence? Types, Benefits, and Examples. URL: <https://www.onindus.com/what-is-business-intelligence-types-benefits-and-examples/>

Стегней М.І.,

д.е.н, професор,

Мукачівський державний університет;

Прокопець Р.І.,

здобувач PhD, спеціальність «Економіка»,

Мукачівський державний університет;

Оксимчук С.О.,

Начальник відділу контролю супроводження процесів стягнення

управління примусового стягнення проблемних активів фізичних осіб

департаменту по роботі з проблемними активами АБ "УКРГАЗБАНК";

Романюк С.В.,

здобувач PhD, спеціальність «Економіка»,

Мукачівський державний університет

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ОРГАНІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Дослідження економіко-математичних моделей взаємодії бізнесу та органів територіального самоврядування є критично важливим для поглибленого розуміння складних динамічних процесів, що визначають соціально-економічний розвиток територій. Ці моделі, використовуючи інструментарій математичного аналізу, економетрії та теорії ігор, дозволяють формалізувати та кількісно оцінити вплив різноманітних факторів на ефективність співпраці між цими ключовими стейкхолдерами.

З наукової точки зору, такі моделі забезпечують можливість виявлення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями органів місцевого самоврядування (наприклад, щодо оподаткування, регулювання, інфраструктурних інвестицій) та поведінкою бізнесу (інвестиційною активністю, створенням робочих місць, інноваціями). Вони сприяють емпіричній верифікації теоретичних гіпотез щодо оптимальних стратегій взаємодії, дозволяючи оцінити чутливість економічних агентів до змін у політиці місцевої влади.

Крім того, економіко-математичне моделювання надає інструменти для прогнозування потенційних наслідків різних сценаріїв взаємодії. Це особливо цінно при розробці стратегій сталого розвитку територій, оскільки дозволяє кількісно обґрунтовувати вибір найбільш ефективних інструментів державної та муніципальної політики. Моделі можуть допомогти оптимізувати розподіл ресурсів, мінімізувати транзакційні витрати та підвищити рівень довіри між бізнесом та владою. Дослідження в цій галузі сприяють розвитку теоретичної бази економічної науки, зокрема розділів, присвячених публічній економіці, регіональній економіці та теорії державного управління. Вони збагачують наше розуміння механізмів формування локальних економічних систем, виявляють закономірності прийняття рішень різними акторами та сприяють розробці

більш обґрунтованих рекомендацій для практичного застосування в сфері управління територіальним розвитком. Таким чином, наукове дослідження економіко-математичних моделей взаємодії бізнесу та органів територіального самоврядування є фундаментальним для забезпечення сталого та ефективного розвитку територій.

Однією із можливостей застосування моделювання процесів взаємодії бізнесу та органів територіального самоврядування є використання процесного бізнес-орієнтованого підходу, який взаємопов'язаний із теорією проектного підходу. Зasadничим принципом проектного управління є трактування проекту як контрольованої трансформації початкового проблемного стану певної системи, будь то держава, регіон, муніципалітет, галузь, організація чи підприємство. Ця керована зміна спрямована на досягнення заздалегідь визначених цілей в межах встановлених часових і ресурсних параметрів. Управління проектами, таким чином, являє собою стандартизовану методологію, націлену на раціональне та ефективне керівництво цілеспрямованими змінами в соціально-економічних системах [1].

Застосування процесного бізнес-орієнтованого підходу в економіко-математичному моделюванні взаємодії бізнесу та органів територіального самоврядування передбачає інтеграцію принципів управління бізнес-процесами з інструментарієм математичного моделювання для глибшого аналізу та оптимізації їхньої взаємодії. Замість розгляду окремих функціональних одиниць або статичних структур, фокус переміщується на динамічні послідовності дій, ресурсів та інформаційних потоків, що характеризують спільні процеси, такі як отримання дозволів, сплата податків, участь у державних закупівлях або реалізація інвестиційних проектів.

Процесний підхід дозволяє декомпонувати складні взаємодії на чітко визначені етапи, ідентифікувати ключових учасників, вхідні та вихідні дані, а також контрольні точки. Це створює основу для побудови більш реалістичних математичних моделей, які відображають не лише кількісні характеристики, але й логіку виконання спільних завдань. Наприклад, моделювання процесу отримання будівельного дозволу може включати часові затримки на кожному етапі, ймовірність відмов, залежність від ресурсів різних муніципальних служб та вплив зовнішніх факторів.

Економіко-математичні моделі, розроблені в рамках процесного підходу, можуть використовувати апарат теорії черг для аналізу часу очікування та пропускну здатності адміністративних процедур, методи мережевого планування для оптимізації послідовності виконання завдань, імітаційне моделювання для оцінки впливу випадкових факторів та змін у регламентах. Крім того, інтеграція з інструментами бізнес-аналітики дозволяє використовувати реальні дані про тривалість процесів, витрати ресурсів та рівень задоволеності стейкхолдерів для калібрування та верифікації моделей, підвищуючи їхню прогностичну здатність.

Таким чином, процесний бізнес-орієнтований підхід збагачує економіко-математичне моделювання взаємодії бізнесу та органів територіального

самоврядування, забезпечуючи більш глибоке розуміння операційної ефективності спільних процесів, виявлення "вузьких місць" та розробку обґрунтованих рекомендацій щодо їхньої оптимізації з метою підвищення прозорості, скорочення адміністративних бар'єрів та стимулювання економічного розвитку на місцевому рівні.

Згідно думки Демиденко В.В., ключовим елементом управління, у відповідності з процесною парадигмою, є бізнес-процес, який пронизує всю організаційну ієрархію та забезпечує виконання конкретного завдання від ініціації до завершення. Організаційні зв'язки формуються не навколо відокремлених підрозділів з фіксованими функціями, а навколо наскрізних процесів, що визначаються стратегічними цілями та операційними завданнями підприємства. Основний фокус процесного підходу спрямований не на формальну структуру організації, а на бізнес-процеси, результатами яких є створення цінних продуктів або послуг для зовнішніх чи внутрішніх клієнтів [2].

Наукова парадигма процесного управління розглядає регіональну економіку як складну систему взаємодіючих бізнес-процесів. У цьому контексті проектний менеджмент виступає як методологічний інструмент, що забезпечує економічне, техніко-технологічне та ресурсне обґрунтування цілеспрямованих бізнес-процесів, спрямованих на досягнення конкретних цілей територіального розвитку.

Впровадження процесного підходу в регіональне управління зумовлює низку переваг, серед яких підвищення операційної ефективності за рахунок оптимізації бізнес-процесів, посилення відповідальності за їх виконання, забезпечення гнучкості управлінської системи та прискорення ідентифікації проблемних ділянок. Ефективна імплементація зазначеного підходу вимагає ретельного аналізу та чіткої делімітації бізнес-процесів, що реалізуються різними суб'єктами регіональної економіки, з метою формування оптимальної процесної архітектури, здатної забезпечити зростання ефективності та конкурентоздатності регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кавтиш О.П., Гончарук А.Р. 2011. Проектний менеджмент як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій в Україні. №8. С.25-33, с. 26
2. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. №11. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
3. Стегней М.І., Неймет В.В., Михальчинець Н.О., Прокопєць Р.І., Люльченко С.В. Моделі територіального розвитку на засадах застосування процесного бізнес-орієнтованого підходу. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. №16. С. 91–96.

Стяглик Н.І.,
*к.п.н., доцент,
завідувач кафедри інформаційних технологій
та математичного моделювання
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Сталий розвиток бізнесу – це стратегічний підхід, який забезпечує тривале зростання компанії шляхом гармонійного поєднання економічних, соціальних і екологічних чинників. Він передбачає ефективне використання ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та активний внесок у розвиток суспільства. Концепція сталого розвитку прагне поєднати прибутковість бізнесу з відповідальністю перед майбутніми поколіннями.

У контексті сталого розвитку бізнесу інформаційні технології відіграють ключову роль. Вони не лише підвищують гнучкість компаній і сприяють оперативній адаптації до змін ринку, але й допомагають впроваджувати екологічно та соціально відповідальні практики. Аналітика даних дозволяє глибше розуміти потреби клієнтів і оптимізувати ресурси, кібербезпека захищає важливу інформацію, а технології штучного інтелекту й хмарні рішення забезпечують більш ефективне управління бізнес-процесами. Наприклад, впровадження CRM-систем сприяє побудові довготривалих відносин із клієнтами, а використання ІоТ-технологій оптимізує виробничі процеси з урахуванням принципів сталості.

Метою доповіді є розкриття значення інформаційних технологій як одного з ключових чинників сталого розвитку бізнесу. Доповідь покликана продемонструвати, як сучасні інновації сприяють не лише економічному зростанню компаній, а й підтримці екологічної відповідальності та розвитку соціальної справедливості. Основне завдання – надихнути слухачів на активне впровадження цифрових рішень для формування бізнес-моделей, орієнтованих на довгострокову стабільність, інноваційність та відповідальність перед суспільством і майбутніми поколіннями.

Розглянемо інформаційні технології як ключовий фактор успіху. Сьогодення невтомно доводить вплив цифрової трансформації на ефективність бізнесу. Цифрова трансформація є потужним інструментом для досягнення цілей сталого розвитку, адже вона дозволяє компаніям оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати продуктивність, знижувати витрати та ефективніше використовувати ресурси. Зокрема, впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) сприяє інтеграції фінансових, виробничих і логістичних процесів, що забезпечує комплексне управління діяльністю підприємства. Яскравим прикладом є компанія Siemens, яка завдяки цифровим рішенням значно підвищила ефективність управління глобальними операціями,

зберігаючи баланс між економічною вигодою, екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю.

Схарактеризуємо ключові тренди в інформаційних технологіях, що сприяють сталому розвитку бізнесу. Перш за все, це хмарні технології. Використання хмарних платформ, таких як Microsoft Azure, дає змогу компаніям зменшувати витрати на підтримку локальної ІТ-інфраструктури, оптимізувати використання енергоресурсів і підвищувати гнучкість бізнес-процесів. Завдяки централізованим дата-центрам, що працюють із підвищеною енергоефективністю, компанії скорочують викиди вуглецю та сприяють екологічній відповідальності. По-друге, аналітика великих даних. Технології обробки Big Data допомагають бізнесу приймати обґрунтовані рішення, базуючись на глибинному аналізі поведінки клієнтів і ринкових трендів. Наприклад, компанія Walmart завдяки аналітиці великих даних змогла оперативно прогнозувати попит на товари під час пандемії COVID-19, що дозволило мінімізувати надлишкові закупівлі, зменшити втрати ресурсів та уникнути зайвого навантаження на ланцюги постачання. Крім того, використання штучного інтелекту і автоматизації. Інтеграція рішень на базі штучного інтелекту та роботизованих систем у виробничі процеси значно підвищує ефективність бізнесу. Яскравим прикладом є компанія Tesla, яка активно впроваджує автоматизацію виробництва за допомогою роботів. Це не тільки скорочує витрати на виготовлення продукції та підвищує її якість, а й сприяє більш раціональному використанню ресурсів, що відповідає принципам сталого розвитку.

Дедалі більшого значення в контексті сталого розвитку бізнесу набувають екологічні аспекти впровадження інформаційних технологій. Так, сучасні цифрові рішення сприяють зменшенню вуглецевого сліду завдяки оптимізації обчислювальних процесів та більш раціональному використанню енергоресурсів. Наприклад, хмарні сервіси Google дозволяють скорочувати споживання електроенергії, забезпечуючи більш ефективне управління даними та обчисленнями.

Значний внесок у зменшення екологічного навантаження роблять також енергоефективні центри обробки даних. Зокрема, Amazon Web Services активно використовує відновлювані джерела енергії для живлення своїх дата-центрів, що істотно знижує негативний вплив на довкілля.

Крім того, інформаційні технології відіграють важливу роль у розвитку циркулярної економіки. Інноваційні стартапи, такі як Winnow, впроваджують рішення на базі Інтернету речей (IoT) для моніторингу харчових відходів у ресторанах, що дає змогу істотно зменшити їх обсяги та підвищити ефективність використання ресурсів.

Важливу роль у формуванні сталого суспільства відіграють і соціальні аспекти розвитку інформаційних технологій. Цифрові платформи стають потужним інструментом для розвитку людського капіталу, надаючи широкі можливості для освіти і підвищення професійних компетенцій. Наприклад, платформа Coursera забезпечує доступ до якісних освітніх програм для

мільйонів людей у різних куточках світу, сприяючи розширенню можливостей для професійного зростання та самореалізації. Khan Academy відкриває доступ до знань для студентів із віддалених регіонів і країн із обмеженими економічними ресурсами, сприяючи зменшенню освітньої нерівності та розвитку інклюзивного суспільства.

Інформаційні технології також покращують умови праці, забезпечуючи гнучкість у робочому процесі. Сервіси для корпоративної комунікації, такі як Slack і Microsoft Teams, дозволяють командам ефективно співпрацювати незалежно від місця розташування, підтримуючи високий рівень продуктивності та балансу між роботою і особистим життям.

Не можна оминати увагою і економічні аспекти використання інформаційних технологій в бізнесі. Завдяки цифровим інструментам компанії можуть підвищувати продуктивність, оптимізувати робочі процеси та скорочувати витрати. Наприклад, інтеграція CRM-систем, допомагає бізнесу ефективніше керувати взаєминами з клієнтами, автоматизувати продажі та маркетингові процеси, що значно економить час і ресурси. Інновації виступають основою для довготривалого зростання і стійкості компаній: стартапи у сфері фінансових технологій, впроваджують цифрові рішення, які дозволяють зменшити витрати на традиційні банківські операції й водночас покращити доступність фінансових послуг. Успішні кейси демонструють практичну ефективність новітніх технологій, зокрема компанія ІКЕА, використовуючи технології віртуальної реальності для тестування дизайну своїх товарів, змогла значно скоротити витрати на фізичне прототипування та водночас підвищити задоволеність клієнтів.

Проте, впровадження інформаційних технологій, поряд із численними перевагами, супроводжується низкою викликів і ризиків, які бізнесу необхідно враховувати для забезпечення сталого розвитку.

Одним із ключових викликів є кібербезпека та захист даних. Показовим прикладом стала ситуація з компанією Equifax, яка після масштабного витоку персональної інформації була змушена впровадити жорсткіші протоколи безпеки, що стало важливим уроком для всього бізнес-середовища. Іншим викликом є необхідність швидкої адаптації до технологічних змін. Так, компанія Kodak, яка не змогла своєчасно перебудувати свої бізнес-моделі у відповідь на цифрову революцію, втратила лідируючі позиції на ринку. Натомість Fujifilm продемонструвала гнучкість, успішно диверсифікувавши свій бізнес і зберігши конкурентоспроможність.

Окремої уваги заслуговують етичні аспекти використання технологій. Наприклад, Amazon зіткнувся з критикою щодо умов праці на своїх складах, що змусило компанію ініціювати впровадження програм автоматизації та покращення умов роботи персоналу, прагнучи відповідати вимогам соціальної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бречко, О., Кривокульська, Н. Вплив цифрової трансформації на досягнення екологічних цілей сталого розвитку України // Modeling the development of the economic systems. 2023. № 4. С. 201–209. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-28>.
2. Вербівська, Л., Буринська, О. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності // Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>.
3. Цифрова трансформація бізнесу: 5 тенденцій 2025 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrova-transformacziya-biznesu-5-tendenczij-2025-roku>.
4. Татаринцева, Ю. Л., Строков, Є. М. Роль інформаційних технологій в забезпеченні сталого розвитку підприємства // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : збірник наукових праць. Харків : НТУ "ХПІ", 2023. № 3. С. 93–98.

ФРАКТАЛЬНА ГЕОМЕТРІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ГРОШЕЙ

Завдяки появі інформаційних технологій наприкінці ХХ століття в науковий обіг увійшло поняття електронних (цифрових) грошей. Протягом останніх десятиліть ми спостерігаємо значну трансформацію концепції цифрових грошей, що супроводжувалася прогресивним розвитком інформаційних технологій та обчислювальної техніки. Це, в свою чергу, призвело до експоненційного розширення сфери застосування та методів розповсюдження електронних грошей. Тому вважаємо за необхідне звернути увагу на особливості природи цифрових грошей.

У поширеному сьогодні розумінні, фракталИ (від лат. *fractus* – подрібнений) є структурою, що складається з частин, які подібні до цілого. Вперше цей термін був запроваджений у науковий обіг французьким математиком Б. Мандельбротом у його праці «Фрактали: випадок, форма, розмірність» [1]. Можна сказати, що форма цих об'єктів не змінюється від того, розглядаємо ми їх поблизу чи здалеку. У фінансовому сенсі, фрактальність означає мінливість, однакову на всіх рівнях. І саме вивчення таких об'єктів становить завдання фрактальної геометрії.

Сполучною ланкою між поняттями фрактала і цифрових грошей стала ідея про те, що деякі феномени навколишнього нас світу мають однакову структуру при вивченні їх зблизька та здалеку, тобто, в будь-якому масштабі коли ми збільшуємо картинку, бажаючи розглянути якісь фрагменти докладніше, змінюються лише незначні деталі. Тому, кожна ділянка фрактала являє собою ключ до цілої конструкції досліджуваного об'єкта. Ця ідея отримала назву у фрактальній геометрії «принципу масштабування», що проявляється при злитті елементів, далеких один від одного за зовнішнім виглядом.

Технологія застосування цифрових грошей, заснована на передачі інформації що вимагає її кодування. Кодування інформаційних повідомлень про суму цифрових грошей, що підлягають передачі від платника до одержувача, може здійснюватися, як за допомогою цифр, так і за допомогою букв алфавіту. Другий варіант видається кращим, як мінімум, через те, що помилка, хоча б, в одній цифрі при кодуванні суми платежу кардинально може спотворити цю суму при декодуванні інформації, тоді як помилка, хоча б, в одній букві числівника, що кодується, що позначає суму платежу, може призвести лише до граматичної помилки в позначенні суми платежу при декодуванні інформації про неї. Крім цього, кодоване інформаційне повідомлення може містити не тільки суму платежу, а й інші його реквізити, зокрема, підставу і мету платежу. Таким чином, як кількісні характеристики

обігу цифрових грошей, можуть бути використані математичні параметри, виведені Б. Мандельбротом [1] на стику теорії інформації К. Шеннона [2] і психолінгвістики Дж. Ципфа [3].

Розвиток підходів до трактування цифрових грошей видозмінювався під впливом удосконалення інформаційних і телекомунікаційних технологій їх передачі. Специфіка застосування цифрових грошей, позбавлених речового носія загального еквівалента, не дає змоги сприймати їх людиною завдяки тактильному відчуттю. Тому цифрові гроші піддаються виключно зоровому сприйняттю людей, а також альтернативному способу їх ідентифікації - сприйняттю на слух для людей позбавлених зору.

Відтак, найімовірніше, у міру поширення цифрових грошей, їх можна буде ідентифікувати, завдяки спільному використанню зорового сприйняття і сприйняття на слух. Таке візуальне зображення разом зі звуковим відтворенням цифрових грошей може бути забезпечено тільки шляхом поєднання інформаційних і телекомунікаційних технологій.

Як один із методів дослідження природи цифрових грошей нами пропонуємо використовувати фрактальну геометрію, інструментарій якої, на нашу думку, може допомогти обґрунтувати критерії кількісної оцінки потоку цифрових грошей. При цьому основоположним є процес кодування інформації, що втілюють цифрові гроші, коли платник шляхом надсилання передає одержувачу коштів інформаційні повідомлення відповідними каналами зв'язку. Така передача інформаційних повідомлень про суму цифрових грошей, що підлягають переміщенню від платника до одержувача може здійснюватися як за допомогою цифр, так і за допомогою літер алфавіту. Другий варіант видається кращим, щонайменше, через те, що помилка, хоча б, в одній цифрі під час кодуванні суми платежу кардинально може спотворити цю суму при декодуванні інформації, тоді як помилка, хоча б, в одній літері кодованого числівника, що позначає суму платежу, може призвести лише до граматичної помилки в позначенні суми платежу при декодуванні інформації про неї.

Підсумовуючи вищевикладене зазначимо, що цифровим грошам як економічному явищу притаманна багатоаспектність трактувань, що визначається, на наш погляд, двома моментами. По-перше, сутнісне наповнення явища перебуває в постійному розвитку, динаміці, проявляючись у різних формах, що часто не дає змоги дати йому категоричне обґрунтування і перманентні об'єктивні оцінки. По-друге, при використанні традиційного функціонального підходу стає очевидною неповна відповідність електронних платіжних інструментів природі грошей і класичним функціям грошей.

Подальші дослідження будуть спрямовані на встановлення пропорцій між потоками цифрових грошей, з одного боку, та обсягом номінального ВВП і сумою перерозподілених доходів в економіці, з іншого боку. Необхідність таких показників зумовлена потребами оцінки, контролю та регулювання обігу цифрових грошей нарівні з використанням інших більш традиційних видів і форм грошей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mandelbrot B. Fractals: Form, chance, and dimension. San-Francisco: Freeman. 1977. 365p.
2. Claude E. Shannon, Warren Weaver. The Mathematical Theory of Communication. Univ of Illinois Press, 1963. 131p.
3. Zipf G.K., Human behavior and the principle of least effort, «Addison-Wesley Publishing» Cambridge, 1949, 573p.

Філатова Л. Д.,

*к. ф.-м. н., доцент, доцент кафедри інформаційних
технологій та математичного моделювання*

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;

Коржова О. В.,

*старший викладач кафедри інформаційних
технологій та математичного моделювання*

ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ІНТЕРНЕТ-БЕЗПЕКА: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗАХИСТУ ДАНИХ

В сучасному світі будь-яка діяльність не відбувається без активного використання мережі «Інтернет», а надійність збереження приватної інформації стає ключовою проблемою як для корпорацій-гігантів, так і для пересічних користувачів. Тому важливість інтернет-безпеки в таких умовах переоцінити неможливо [1, 2].

Інтернет-безпека — це чітка система напрацьованих заходів, здатних забезпечити надійний захист комп'ютерних систем, мереж і особистих даних від небажаних зовнішніх втручань або зловживань. І саме стрімкий розвиток інноваційних технологій виводить інтернет-безпеку на новий рівень та забезпечує користувачів набагато ефективнішим захистом від кібератак, програм-шкідників та несанкціонованого доступу. Останнім часом розробники нових технологій для забезпечення найвищого рівня конфіденційності широко використовують штучний інтелект (AI) та машинне навчання — такі сучасні інструменти дозволяють набагато швидше виявляти в мережах аномальні поведінкові шаблони, ефективніше забезпечувати багатофакторну автентифікацію та розширене шифрування даних.

В роботі проведено детальний аналіз ролі, яку відіграє штучний інтелект та машинне навчання в забезпеченні інтернет-безпеки, та зроблено висновки щодо ефективності використання таких механізмів.

Штучний інтелект — це надзвичайно потужний інструмент у сфері інтернет-безпеки, який дозволяє швидко і ефективно виявляти загрози в режимі реального часу. Це відбувається завдяки таким його можливостям:

- Можливість автоматично сканувати системи: AI дає змогу в режимі реального часу здійснювати безперервний моніторинг мереж та ідентифікувати потенційні загрози. В порівнянні з методиками, які потребують контролю людини, AI виявляє загрози в рази швидше та ефективніше.
- Можливість розпізнавати шаблони: AI здатен розпізнавати поведінкові шаблони кіберзлочинців і, завдяки такій здатності, швидко реагувати на підозрілу активність, аналізувати мережевий трафік та поведінку користувачів, виділяти файли, необхідні для виявлення занадто підозрілої активності.

- Можливість створювати проактивну безпеку: AI не тільки реагує на загрози в режимі реального часу, а ще може прогнозувати потенційні атаки в майбутньому. Він вивчає, аналізує та прогнозує виникнення, розвиток та наслідки сучасних кіберзагроз, а це, в свою чергу, дозволяє ще на стадії підготовки передбачити та попередити несанкціоновані втручання.

Машинне навчання — це підгалузь штучного інтелекту, яка спеціалізується на аналізі великих даних та самонавчанні складних систем. А, оскільки, одним із головних і надзвичайно складних завдань інтернет-безпеки є саме аналіз великих даних, що надходять із різноманітних джерел (пристроїв, мереж, серверів тощо), то машинне навчання вдало інтегрується в систему інтернет-безпеки в цілому ряді процесів:

- Процес обробки великих обсягів інформації: класичні статистичні методи не завжди дають можливість ефективно провести аналіз великих масивів даних, а машинне навчання усуває такий недолік. Завдяки цьому швидко виявляються підозрілі активності, які, за інших обставин, могли б залишитися непоміченими.
- Процес ідентифікації нових видів атак: неперервний процес розширення та вдосконалення технологій машинного навчання дозволяє системам ідентифікувати раніше невідомі типи загроз. Це надзвичайно важливо, адже кіберзлочинці винаходять все нові й нові способи незаконної протидії стандартним заходам безпеки.
- Процес постійної адаптації до новітніх викликів: системи, які використовують інструменти машинного навчання, постійно вдосконалюються. Вони ефективніше аналізують поведінку кіберзлочинців, постійно вивчають минулі загрози та набагато швидше адаптуються до нових. Це в рази підвищує надійність захисту.

Таким чином, інтеграція інструментів штучного інтелекту та машинного навчання в систему інтернет-безпеки дозволяє ефективно виявляти та знешкоджувати прояви та наслідки аномальної поведінки у мережі. При виявленні підозрілої активності методи машинного навчання дають можливість створити профілі нормальної поведінки для кожного користувача чи пристрою в будь якій мережі. При виявленні дій, що відхиляються від норми, система автоматично сповіщає адміністратора мережі про потенційну загрозу.

Штучний інтелект в режимі реального часу здатен здійснювати моніторинг мережевого трафіку. Аналіз величезних обсягів мережевого трафіку та виділення при цьому підозрілих потоків даних дозволяє вчасно виявити кібератаку або несанкціонований витік інформації.

Системи, які мають змогу використовувати інструменти штучного інтелекту, можуть у мережі проводити аналіз шаблонів поведінки пристроїв і користувачів. При виявленні підозрілих дій, що не відповідають традиційній поведінці користувача, автоматично активуються захисні механізми.

ВИСНОВОК. Використання штучного інтелекту та машинного навчання в системах та технологіях інтернет-безпеки сприяє підвищенню ефективності захисту. Ці інструменти пришвидшують процес виявлення загроз, сприяють оперативному реагуванню на аномалії у мережі та забезпечують надійніший захист особистої інформації користувачів мережі «Інтернет». Окрім цього, згадані інструменти мають серйозну перспективу у покращенні інтернет-безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні [Електронний ресурс]: Розпорядження Кабінету міністрів України № 1556-р від 02.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.05.2025).
2. Leveraging artificial intelligence to maximize critical infrastructure cybersecurity. URL: <https://www.thalesgroup.com/en/worldwide/security/magazine/leveraging-artificial-intelligence-maximize-criticalinfrastructure> (дата звернення: 03.05.2025).

*Філатова Л. Д.,
к. ф.-м. н., доцент,
доцент кафедри електромеханічних та комп'ютерних систем,
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Петрашвілі А. М.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
ХНУ імені В.Н. Каразіна*

КВАНТОВІ АЛГОРИТМИ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ

Квантові обчислення відкривають нові горизонти в розв'язанні складних оптимізаційних задач, які є фундаментальними в багатьох галузях науки та техніки. Завдяки використанню квантових явищ, таких як суперпозиція та заплутаність, квантові алгоритми можуть запропонувати значні переваги над класичними методами, особливо в задачах, де класичні обчислення стикаються з експоненціальною складністю [1 - 3].

У квантових обчисленнях основною одиницею інформації є кубіт, який, на відміну від класичного біта, може перебувати в суперпозиції станів 0 і 1. Це дозволяє квантовим комп'ютерам паралельно обробляти велику кількість можливих рішень. Заплутаність між кубітами забезпечує кореляції, які неможливі в класичних системах, що дозволяє реалізовувати алгоритми з новими можливостями.

В роботі проаналізуємо основні квантові алгоритми, які використовуються в оптимізаційних задачах та розглянемо переваги та недоліки таких алгоритмів.

Серед ключових квантових алгоритмів для оптимізації варто виділити Quantum Approximate Optimization Algorithm (QAOA), Variational Quantum Eigensolver (VQE) та алгоритм Гровера. QAOA призначений для розв'язання комбінаторних оптимізаційних задач, таких як задача комівояжера чи розфарбування графів, шляхом чергування застосування двох унітарних операторів, параметри яких оптимізуються класичними методами для наближення до оптимального рішення. VQE використовується для знаходження найнижчого власного значення гамільтоніана, що є центральним у квантовій хімії та фізиці конденсованих середовищ, поєднуючи квантові вимірювання з класичною оптимізацією параметрів. Алгоритм Гровера забезпечує квадратичне прискорення для задач пошуку в неструктурованих базах даних і може бути застосований до задач оптимізації, де необхідно знайти єдиний розв'язок серед великої кількості можливих варіантів.

Квантові алгоритми, такі як QAOA та VQE, демонструють потенціал для прискорення розв'язання задач, які є складними для класичних комп'ютерів. Наприклад, QAOA може наближено розв'язувати NP-складні задачі з використанням меншої кількості ресурсів. Однак, на даному етапі, ці алгоритми

не завжди перевершують найкращі класичні методи, особливо з урахуванням обмежень сучасного квантового обладнання.

Квантові алгоритми для оптимізації знаходять застосування в різних галузях, таких як логістика та транспорт (оптимізація маршрутів доставки, управління трафіком), фінанси (оптимізація портфелів інвестицій, управління ризиками), квантова хімія (моделювання молекулярних структур та реакцій) та машинне навчання (покращення алгоритмів класифікації та кластеризації).

Незважаючи на теоретичний потенціал, практичне впровадження квантових алгоритмів стикається з низкою викликів, таких як обмеження апаратного забезпечення (сучасні квантові комп'ютери мають обмежену кількість кубітів та високий рівень шуму), декогеренція (втрата квантової інформації через взаємодію з навколишнім середовищем) та необхідність гібридних підходів (поєднання квантових та класичних методів для досягнення практичних результатів).

Майбутнє квантових алгоритмів для оптимізації пов'язане з розвитком квантового апаратного забезпечення (збільшення кількості стабільних кубітів, зниження рівня шуму), удосконаленням алгоритмів (розробка нових варіантів QAOA та VQE, адаптованих до конкретних задач та обмежень обладнання), інтеграцією з класичними методами (створення ефективних гібридних алгоритмів, що поєднують переваги обох підходів) та розширенням сфер застосування (використання квантових алгоритмів у нових галузях, таких як біоінформатика, матеріалознавство тощо) [4 - 5] .

ВИСНОВКИ. Квантові алгоритми для оптимізаційних завдань представляють собою перспективний напрямок досліджень, який може революціонізувати підходи до розв'язання складних задач у різних галузях. Хоча на даному етапі існують значні технічні обмеження, активні дослідження та розвиток технологій відкривають шлях до практичного застосування квантових обчислень у найближчому майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Farhi, E., Goldstone, J., & Gutmann, S. (2014). *A Quantum Approximate Optimization Algorithm*. arXiv:1411.4028. <https://arxiv.org/abs/1411.4028>
2. Tilly, J., Chen, H., Cao, S., Picozzi, D., Setia, K., et al. (2022). *The Variational Quantum Eigensolver: A review of methods and best practices*. Physics Reports. arXiv:2111.05176. <https://arxiv.org/abs/2111.05176>
3. Grover, L. K. (1996). *A fast quantum mechanical algorithm for database search*. Proceedings of the 28th Annual ACM Symposium on Theory of Computing. <https://doi.org/10.1145/237814.237866>
4. IBM Quantum Learning. Grover's algorithm. <https://learning.quantum.ibm.com/course/fundamentals-of-quantum-algorithms/grover-algorithm>
5. PennyLane Demos. Intro to QAOA. https://pennylane.ai/qml/demos/tutorial_qaoa_intro

*Харківська Д.К.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця*

ERP-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах цифровізації бізнесу важливою складовою ефективного управління стає якісна фінансова звітність. ERP-системи як інтегровані платформи дедалі частіше використовуються для забезпечення її високої якості. Зростання обсягів даних і складність процесів потребують автоматизації, стандартизації та прозорості в обліку та формуванні звітності.

ERP-система – це програмне забезпечення, яке дозволяє зібрати та об'єднати всю інформацію про діяльність підприємства в одній системі, що значно полегшує виконання контролюючих та керівних функцій [2, с. 448].

ERP-системи забезпечують комплексне управління всіма основними бізнес-процесами на основі єдиної інформаційної платформи. Звіт компанії Panorama Consulting Group (2025) підкреслює, що після впровадження ERP-системи 65,7% компаній покращили всі бізнес-процеси [5].

Компанія Advanced Business Solutions зазначає, що ERP-системи покращують фінансову звітність завдяки централізованій базі даних, яка забезпечує точність і своєчасність звітів у реальному часі. Вони автоматизують фінансові процеси, сприяють дотриманню нормативів, підвищують прозорість і гнучкість у формуванні звітів для різних користувачів. ERP також покращують прогнозування завдяки цілісному представленню даних, що сприяє обґрунтованим рішенням, ефективному плануванню та зростанню прибутку [6].

На думку Т. Олешко, модуль фінансів та бухгалтерського обліку в ERP суттєво спрощує складні завдання, зокрема виставлення рахунків, контроль витрат, прогнозування грошових потоків і здійснення платежів. Завдяки автоматизації та використанню актуальних даних з усіх бізнес-процесів цей модуль значно прискорює та спрощує доступ до звітності та підвищує її точність, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень [3, с. 3].

З огляду на це, ERP-системи є ефективним інструментом підвищення якості фінансової звітності завдяки інтеграції бізнес-процесів, автоматизації та покращенню контролю. Вони зменшують ризик помилок, забезпечують цілісність даних і створюють можливості для глибокого аналізу та прийняття обґрунтованих рішень, що сприяє зростанню і прибутковості підприємства. В умовах ускладнення бізнес-середовища ERP-системи стають необхідною складовою ефективного фінансового управління.

ERP-системи виступають ключовим елементом у забезпеченні якісної фінансової звітності завдяки своїм функціональним можливостям з інтеграції, автоматизації та аналізу даних. У цьому контексті доцільно детальніше

розглянути основні характеристики, які визначають переваги ERP-систем у сфері формування звітності (рис. 1).

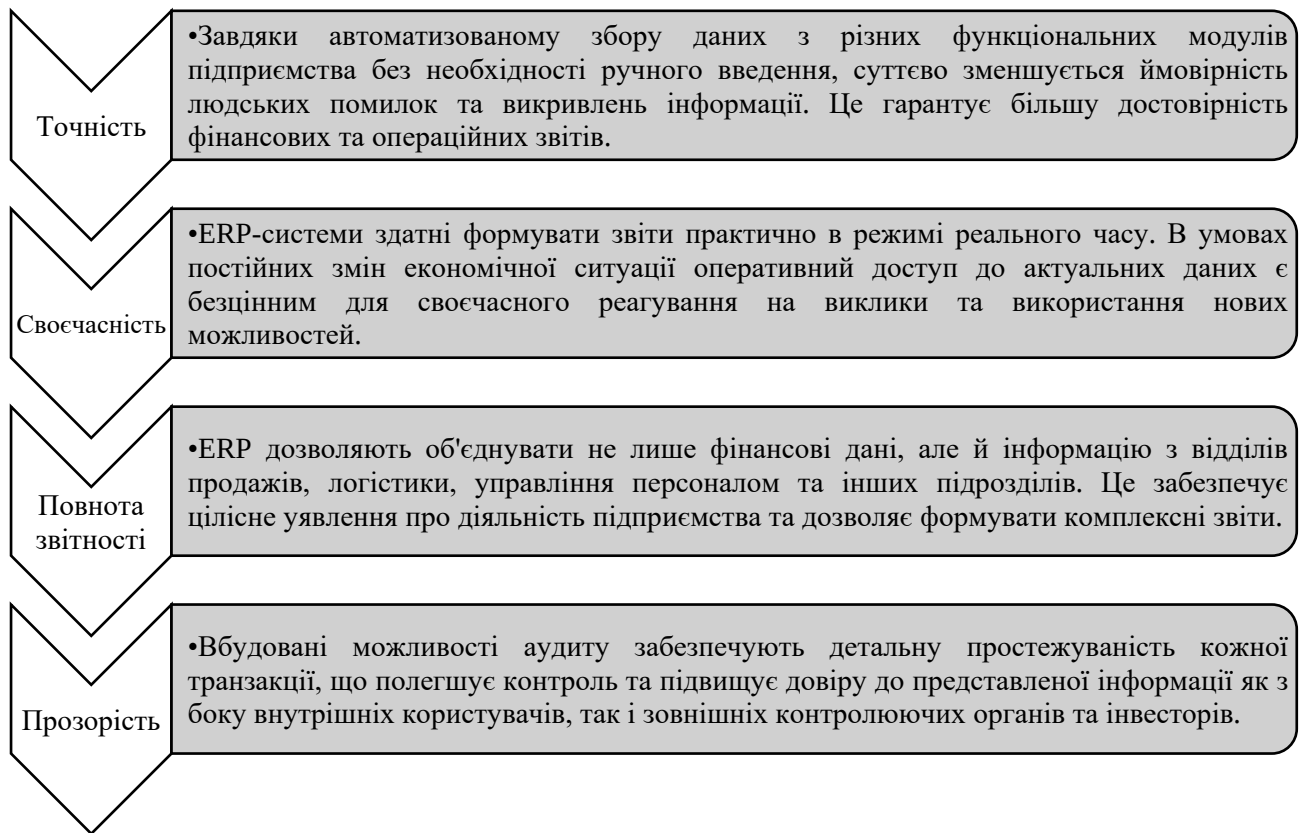


Рис. 1. Основні характеристики, які визначають переваги ERP-систем у сфері формування звітності.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, впровадження ERP-систем є стратегічним кроком, що суттєво покращує точність, своєчасність, повноту та прозорість звітності підприємства, забезпечуючи якісну інформаційну основу для ефективного управління та взаємодії з зовнішнім середовищем.

Практичну ефективність зазначених переваг ERP підтверджують приклади впровадження системи як в українських, так і в зарубіжних компаніях. Зокрема, досвід цифрової трансформації підприємств демонструє реальні результати покращення фінансової звітності, централізації даних, підвищення прозорості та зменшення обсягу ручної роботи.

Прикладом успішного впровадження ERP є АТ «Укрпошта», яке у 2021-2022 роках впровадило систему IT-Enterprise, цифровізувавши понад 70% бізнес-процесів за 9 місяців. Було об'єднано 26 філій, автоматизовано облік, управління договорами, контрагентами та складами. Кількість локальних систем скоротили з 400 до однієї платформи, що суттєво підвищило фінансову прозорість і контроль [1].

Світовим прикладом є Western Digital, яка впровадила Oracle Cloud ERP для автоматизації процесів і моніторингу фінансових даних у реальному часі.

Це дало змогу інтегрувати всі джерела даних, підвищити ефективність і зміцнити фінансову стійкість компанії [4].

Аналіз показує, що ERP-системи відіграють важливу роль у підвищенні якості фінансової звітності завдяки інтеграції даних, автоматизації процесів та покращенню контролю. Водночас, попри численні переваги, існують виклики, які необхідно враховувати для досягнення очікуваного результату.

Серед основних проблем – низька кваліфікація персоналу та опір змінам, оскільки ефективне використання ERP вимагає не лише технічних знань, а й розуміння бізнес-процесів. Відсутність належного навчання може призвести до помилок у звітності, а недостатня кастомізація – до спотворення даних. Крім того, обмежене фінансування, особливо в малих підприємствах, знижує якість впровадження. Для досягнення ефективності ERP-системи мають бути адаптовані до специфіки бізнесу, підтримані професійною командою та належно профінансовані.

Отже, ERP-системи є дієвим інструментом підвищення якості фінансової звітності завдяки автоматизації, інтеграції бізнес-процесів, підвищенню прозорості та точності. Вони забезпечують своєчасне формування звітності, полегшують управлінський контроль і сприяють ухваленню обґрунтованих рішень. Водночас ефективність ERP залежить від адаптації системи до специфіки підприємства, кваліфікації персоналу та достатнього фінансування. Ігнорування цих чинників може звести нанівець очікувані переваги. Подальші дослідження варто зосередити на оцінці ефективності ERP для малого та середнього бізнесу, розробці методики кастомізації під галузеву специфіку, а також аналізі впливу ERP на фінансову стійкість та інвестиційну привабливість компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Укрпошта» впровадила ERP-систему, зацифрувала 70% бізнес-процесів, провела аудит фінансової звітності у Baker Tilly разом з IT-Enterprise. IT-Enterprise – your one-stop platform for digital transformation | www.it.ua. URL: <https://www.it.ua/vprovadezhennja-erp-sistemi> (дата звернення: 03.05.2025).
2. Лавріщева А.С, Замковий О.І. Переваги та недоліки використання ERP-систем у діяльності підприємств. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. 2022. С. 448. URL: <https://www.researchgate.net/profile/publication/> (дата звернення: 03.05.2025).
3. Олешко Т., Попик Н., Бронський О. Характеристика та аналіз модулів ERP-систем. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-37> (дата звернення: 03.05.2025).
4. 6 переваг ERP системи для підприємства | Wezom. IT-компанія WEZOM – Київ, Україна. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/yak-rozrobka-vlasnoyi-erp-sistemi-vplivaje-na-pidprijemstvo> (дата звернення: 03.05.2025).

5. Enterprise Resource Planning Report | ERP Implementation Trends. Panorama Consulting Group. URL: <https://www.panorama-consulting.com/resource-center/erp-report/> (date of access: 03.05.2025).
6. How ERP can improve your financial reporting. Advanced Business Solutions. URL: <https://www.e2abs.com/blog-post/how-erp-can-improve-your-financial-reporting/> (date of access: 03.05.2025).

Шабалтас В.Я.,
здобувач вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Єрмакова Н.А.,
старший викл. кафедри інформаційних технологій та математичного
моделювання
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

НЕЙРОЕКОНОМІКА ТА ЇЇ ДІЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ІРАЦІОНАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ НА ФІНАНСОВИХ РИНКАХ

Якщо подивитися на фінансові ринки, то може здатися, що це світ чітких правил, де домінує розрахунок. Але ця картина оманлива. За холодними цифрами криються живі люди, чії рішення далеко не завжди диктуються логікою. Нейроекономіка, як наука про внутрішні когнітивні процеси, що керують фінансовими рішеннями, допомагає чітко зрозуміти, як мозок приймає рішення щодо ризиків, прибутків і втрат. У той самий час, штучний інтелект дає змогу проаналізувати колективну психологію в реальному часі [1].

Для розуміння процесу сприйняття грошей людським мозком звернемось до методів нейровізуалізації, зокрема до фМРТ (функціональної магнітно-резонансної томографії). Саме завдяки їй, науковці бачать, які ділянки мозку активуються під час фінансових рішень [2]:

- Кнопка тривоги (Мигдалина): активується під час падіння цін, викликає імпульсивні рішення.
- Центр задоволення (Прилегле ядро): активується при очікуванні гарних результатів (прибутку), викликає азарт.
- Детектор ризику (Інсула): відповідає за реакцію на потенційні втрати.

Мозок часто спрощує незрозумілу інформацію через неясність. Це може бути в нагоді в побуті, але на ринку може коштувати дорого. Інформація про типові когнітивні викривлення представлена у вигляді наступної таблиці [3]:

Психологічна Схильність (Упередження)	Як це проявляється у думках та відчуттях?	До чого це може привести на ринку?
Страх втрат (Loss Aversion)	Біль від збитку більший за радість прибутку.	Затримка продажу збиткових активів, паніка.
Ефект натовпу (Herd Behavior)	Робимо "як усі".	Участь у бульбашках, масові розпродажі.
Ментальний якор (Anchoring Bias)	Прив'язка до першої ціни чи очікування.	Ігнорування нових даних, невірне оцінювання.
Фільтр підтвердження (Confirmation Bias)	Ігнорування суперечливої інформації.	Ілюзія контролю, недооцінка ризиків.
Ілюзія всезнання (Overconfidence Bias)	Віра у власну здатність передбачити ринок.	Надмірна торгівля, недостатня диверсифікація.
Сила формулювання (Framing Effect)	Те, як подано інформацію, впливає на реалізацію.	Непоследовність у рішенні.
Мудрість постфактум (Hindsight Bias)	Після події здається, що все було очевидно.	Хибне уявлення про здатність передбачати.

Знати психологічні механізми – важливо. Сучасні технології аналізу даних пропонують цікаві можливості:

- Прослуховування "цифрового етеру": ШІ фіксує ключові моменти та загальний настрій (страх чи радість).
- Трафік транзакцій: Виявлення надзвичайної активності, кореляції між активами.
- Активність медійного поля: Аналіз новин, пошукових запитів.

Завдяки знанню психології та інструменту відстеження поведінки користувачів, можна виділити значну частину переваг:

1. Системи раннього попередження: Ви можете уникнути проявів ринкового перегріву (надування бульбашок) або фази паніки за допомогою переключення індексів ринкового настрою і моделювань.
2. Адаптивні торговельні стратегії: Алгоритми враховують емоційні сигнали для визначення недооцінених активів під час ірраціональних розпродажів.

Лінійний графік на якому зображено індекс настроїв у країнах ЄС (рис. 1):

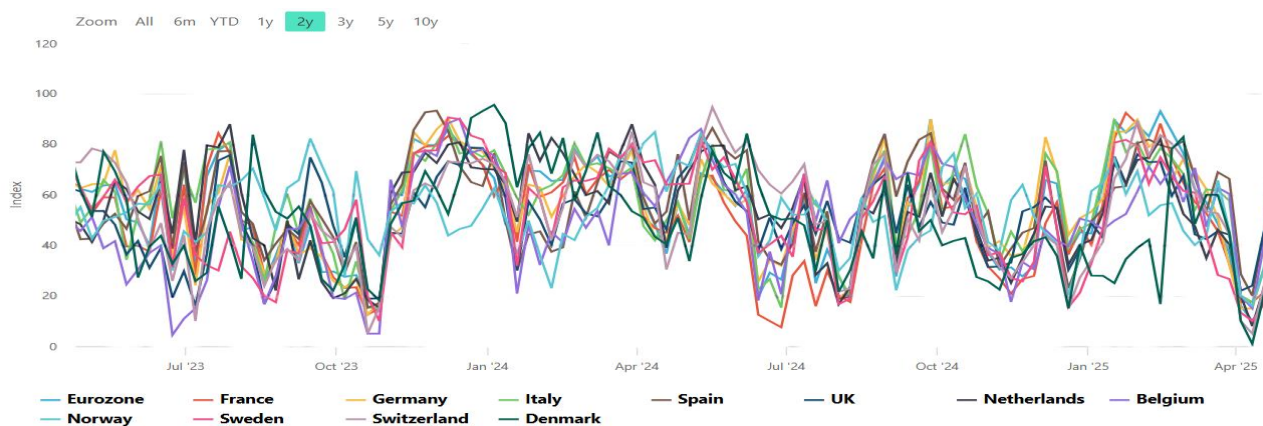


Рисунок 1 – Динаміка економічного індексу страху європейських країн на основі даних ресурсу MacroMicro [4].

На основі наведеного графіку маємо наступні висновки:

- Значні коливання настроїв за весь період.
- Спільні тренди, але з відмінностями між країнами.
- Значення індексу переважно в діапазоні **10-100**.
- Нещодавнє зниження показників (**квітень 2025**).

Незважаючи на зміни і складнощі у фінансовій індустрії, ключ до розуміння криється не лише в цифрах, а в психології також, вивчаючи свій мозок, ми починаємо краще розуміти себе – і поведінку ринку. Поєднання методів нейроекономіки і ШІ дають можливість зробити фінансову систему більш цікавою, адаптивною та передбачуваною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Behavioral finance impacts on US stock market volatility: an analysis of market anomalies: <https://surl.li/jntxul>
2. The role of the brain in financial decisions: A viewpoint on neuroeconomics: https://www.academia.edu/115683000/The_role_of_the_brain_in_financial_decisions_A_viewpoint_on_neuroeconomics
3. AI and Finance: <https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence-finance>
4. MacroMicro: <https://en.macromicro.me/charts/128742/european-countries-mm-fear-and-greed-index>

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1.

СУЧАСНІ ФІНАНСОВІ ІНСТИТУТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ В НЕСТАБІЛЬНІЙ ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОСИСТЕМІ

Azarenkova G.M., Tkachenko N.V., PROKOPENKO S. INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN BUSINESS	6
Blakytta H.V., Chekotun K.Y. BASICS OF THE STRATEGIC COMPETITIVENESS OF A TRADE ENTERPRISE	9
Tanklevska N.S., Bozhok V.Y. GREEN INVESTMENTS AND ENERGY EFFICIENCY IN THE MODERN ECONOMY OF THE ENTERPRISE	11
Андрющенко І.С., Вороніна А.Ю. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	14
Баранова В.В., Бабенко Т.С. БАНКІВСЬКА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ І ВНУТРІШНІХ ВИКЛИКІВ: ВІД ПАНДЕМІЇ ДО ВІЙНИ	17
Блащук-Дев'яткіна Н.З., Фурман О.О. ПРИБУТКОВІСТЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКУ	20
Вакулович В.Ю., Шкодін І.В. ІНТЕГРАЦІЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У МІЖНАРОДНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ РІШЕННЯ	23
Васильцов О.О., Москаленко О.В. СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВ	27
Вінічук М.В. МЕТОДИ ПРОТИДІЇ ОНЛАЙН ШАХРАЙСТВУ В КОНТЕКСТІ БОРОТЬБИ З ЕКОНОМІЧНОЮ ЗЛОЧИННІСТЮ В УКРАЇНІ	30
Воронін Д. СТАТУС НЕКОМЕРЦІЙНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я РОЗВИНЕНИХ КРАЇН	32
Гриценко І.О. МІЖНАРОДНА ФІНАНСОВА ДОПОМОГА, ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	35

Даценко О.О. ВИКЛИК СТАРТАПІВ УКРАЇНИ	38
Денисенко Г.К., Степаненко Н. О. ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	40
Деркач Ю. Б., Греміт К. С. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ	42
Деркач Ю. Б., Маркович В. О. ВПЛИВ ЗОЛОВОАЛЮТНИХ РЕЗЕРВІВ КРАЇНИ НА СТАН ЕКОНОМІКИ	45
Деркач Ю. Б., Снігаренко А. Ю. ВАЛЮТНІ РИЗИКИ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ	48
Деркач Ю. Б., Татаров Г. Ю. МІСЦЕ КРЕДИТУВАННЯ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	51
Деркач Ю. Б., Тропініна Є. І. ДІЯЛЬНІСТЬ НЕОБАНКІВ: СВІТОВИЙ ДОСВІД	54
Деркач Ю. Б., Трунько В. С. БАНКІВСЬКІ ОПЕРАЦІЇ З КУПІВЛІ-ПРОДАЖУ ІНОЗЕМНОЇ ВАЛЮТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	57
Деркач Ю. Б., Яремчук С. О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ БІЗНЕСУ	60
Джерелейко С.Д., Мазуров М.І. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ ОРІЄНТИРИ	63
Дикий М.К. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ	66
Євдокімова М.О., Калашніков В.М. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	68
Жигало А.В. НОВІТНІ ІНСТИТУТИ ТА МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ	72
Житар М.О., Будащ Д.П. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНТЕХ ЯК ФАКТОРА ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПОСЕРЕДНИКІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	75

Зозуля О. В. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ	78
Камінна О.В., Бурбела А.Л. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ	81
Козуб В.О., Сірівля Є.О. ОЦІНКА ІНДИКАТОРІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	83
Коломієць Ю. ПРОЦЕСОР-ПОТОКОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ БАНКУ :КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ	87
Конєва І.І., Зубченко А.Ю. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ	91
Кравчук І. МОДИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ У ПОЛЬЩІ	95
Кужелев М.О. ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	98
Кулішова В.В. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ВАЛЮТ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ У СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	101
Микитась А.В., Дегтярьов С.О. ЦИФРОВІ ВИКЛИКИ ТА БЕЗПЕКОВІ ПРІОРИТЕТИ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВИ В ДОБУ ІНДУСТРІЇ 4.0	104
Микитась А.В., Рибальченко С.В. ФІНАНСОВО-БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	108
Мікулов С.В. ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ	112
Морозова Н.Л., Годлевський М.О. БРЕНД НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ	115
Нечипоренко А.В. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ: ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ	119

Одинок С.Р. ОБІГОВИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТА СТРУКТУРИ	121
Орехова К. В., КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ ФІНАНСОВОМУ ШАХРАЙСТВУ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	124
Орехова К. В., Фокіна Ю. Ю. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ФОНДОВИХ БІРЖ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ	127
Пасічник Р.М. BIG DATA, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА МАШИННЕ НАВЧАННЯ В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	130
Писарчук О.В. ВПЛИВ РЕГІОНАЛЬНОЇ АСИМЕТРІЇ НА ФІНАНСОВУ АРХІТЕКТОНІКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ	134
Поліщук Н.В., Бартош А.А. КРЕДИТНИЙ СКОРИНГ ЯК МЕТОД ОЦІНКИ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ	137
Прокопчук Д.О., Таранич О.В. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	139
Редзюк Є.В. ФОНДОВИЙ РИНОК ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТИТУТ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	142
Родзевич А.С. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	146
Сизранцев Г.О. АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТА СТРАТЕГІЇ НІВЕЛЮВАННЯ ПРИ ЗБОРІ ЕМПІРИЧНИХ ДАНИХ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	149
Скрильов В.В. РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	152
Солодовник О.В. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД РОЛІ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУТІВ У ПІДТРИМЦІ УКРАЇНИ У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ	154

Татарин Н.Б., Швайко Д. С. ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ В УКРАЇНІ ПІД ТИСКОМ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ І ШЛЯХ ДО МАКРОФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ	156
Тихончук Д.М. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ ТА МЕХАНІЗМ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	159
Ткаченко О.Є. РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ESG У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ	162
Утенкова К.О. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ	166
Циганок Ю. С. ВПЛИВ КОМП'ЮТЕРНИХ ОБЛІКОВИХ СИСТЕМ НА ЕКОЛОГІЧНУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ	169
Шелудько С.А. РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ	172
Шпомер Т.О., Шпомер А.М. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ У ПРОЦЕСІ ІНВЕСТИВАННЯ НЕБАНКІВСЬКИМИ ФІНАНСОВИМИ УСТАНОВАМИ	175
Шуплат О.М. РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ	178
Шуста А.О., Мірошник О.Ю. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПРОЦЕСІ ОТРИМАННЯ АУДИТОРСЬКИХ ДОКАЗІВ: РИЗИКИ ТА ПЕРЕВАГИ	182
 РОЗДІЛ 2. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ, КОНТРОЛЮ І ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
Kravchenko S.A. THE STATE OF DEVELOPMENT OF ACTIVE AGRICULTURAL SERVICE COOPERATIVES IN WARTIME CONDITIONS	186
Melnyk D.O. DEVELOPMENT OF BUSINESS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW	188

Polyvana L.A., Babich V.E. CYBERSECURITY IN AUTOMATED ACCOUNTING SYSTEMS	191
Абрамова О. С. АНАЛІЗ ВІДПОВІДНОСТІ ПРИНЦИПІВ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ЦІЛЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	194
Абрамова О. С., Пеняк Ю.С. ІНТЕРДИСЦИПЛІНАРНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ	198
Андріюк Е.І. ПРОБЛЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ	201
Бащук І.Г. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЕДЕННЯ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ СУБ'ЄКТАМИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ОБЛІКОВИЙ ТА ПОДАТКОВИЙ АСПЕКТ	204
Безносенко В.В., Єршова Н.Ю. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЇ	208
Боровик П.М., Удовенко І.О., Шемякін М.В., Іванчук О.М. ПОДАТКОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ВІТЧИЗНЯНИЙ ГЕОДЕЗИЧНО-ЗЕМЛЕВПОРЯДНИЙ БІЗНЕС	212
Бражна Л.В. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТАТИСТИЧНОЇ ТА БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ	214
Будник Л.А., Будник І.М. СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ	217
Булавіна Д. М., Шубіна С.В. ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	221
Василішин С.І., Нежид Ю.С. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ДРАЙВЕР ІНСТИТУЦІЙНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЗВІТНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ	224
Гаркуша А. Є. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ	227
Єрмолаєва М. В., Канцедаль Н. А. ЕКОЛОГІЧНЕ БУХГАЛТЕРСТВО - ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	230

Зборщик Т.Л., Єршова Н.Ю. РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	232
Колодка І.С., Воскресенська Т.І. ВПЛИВ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА ТА ЇХ ВІДОБРАЖЕННЯ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ УКРАЇНИ	235
Красюк А.О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ, КОНТРОЛЮ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	239
Кучерява М.В., Лісовий С.М. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ПРОСУВАННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В ІТ-КОМПАНІЯХ	243
Лисенко А.М. УПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	246
Луньова А.М., Шубіна С.В. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	248
Маркова С.В., Бікулов Д.Т. РОЗВИТОК БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ І АНАЛІЗУ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	251
Михайленко О.В., Скоморохова С.Ю. ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ПРАВ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	254
Мінакова Є.А., Шепель І.В. РОЛЬ АВТОМАТИЗОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ	257
Мірошник О.Ю., Кравченко Л.О. АУДИТ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЗА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ	259
Мірошник О.Ю., Минко А.І. ТРАНСФОРМАЦІЯ АУДИТУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ ЗВІТНОСТІ	261
Мірошник О.Ю., Пелих Д. АУДИТОРСЬКІ ПРОЦЕДУРИ ЩОДО ВИЯВЛЕННЯ ШАХРАЙСТВА	264

Мурадова К.З., Глушач Ю.С. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ СКЛАДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ТА СТАТИЧНОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ПЕРСПЕКТИВИ І РИЗИКИ	268
Пеняк Ю.С., Марков Р.В. МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ПРАКТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ	271
Пеняк Ю.С., Шуста А.О. ВАЛЮТНІ КОЛИВАННЯ ЯК ЗАГРОЗА ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ОБЛІК, РИЗИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ	273
Півняк Ю.Б. ОПОДАТКУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	276
Піскунов Р.О., Єрмоєнко С.В. ПДВ ТА МАРКЕТИНГОВІ ВИТРАТИ ПРИ ВЗАЄМОДІЇ З НЕРЕЗИДЕНТАМИ: ОБЛІКОВІ РИЗИКИ ТА РІШЕННЯ	280
Піскунов Р.О., Коба М.О. ЗАСТОСУВАННЯ МСФЗ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	283
Піскунов Р.О., Кочергіна К.С. ІНТЕГРАЦІЯ Е-ДОКУМЕНТООБІГУ В ОБЛІК ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	286
Піскунов Р.О., Кошель К.Д. МАРКЕТИНГОВІ ВИТРАТИ В СИСТЕМІ ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА	289
Піскунов Р.О., Леонюк І.О. НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ У МАРКЕТИНГУ ЯК ЧИННИК ОПТИМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ	293
Піскунов Р.О., Лисенко А.О. УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК У ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТУ	296
Піскунов Р.О., Лісніча В.О. ROI МАРКЕТИНГОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПОСЕРЕДКОВАНОЇ ПОДАТКОВОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ	299
Піскунов Р.О., Статіва О. Б. КОНТРОЛЬ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ВИТРАТ ЧЕРЕЗ ІНСТРУМЕНТИ CRM ТА GOOGLE ANALYTICS	302
Пічугін Д.О. КОНТРОЛЬ І АУДИТ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ	305

Райковська І.Т. МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: НЕФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ	308
Рижикова Н.І., Остапенко Р.М. АВТОМАТИЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ В АГРОСЕКТОРІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ	311
Скрипник С.В. ОБЛІК АКТИВІВ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У КОНТЕКСТІ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	314
Ходзицька В.В. РЕЗИЛЬСЕНТНІ ПІДХОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАЦІЙ УКРАЇНИ	318
Чернова В. ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИХ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВА	321
Шепель І.В. ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ТА ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	324
Шпак В.А. МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	327
Шубіна С.В., Любимова С.С. АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ЗДОБУВАЧА: РОЛЬ АНАЛІТИЧНИХ ДИСЦИПЛІН В РЕАЛІЗАЦІЇ ОПП «ОБЛІК, АУДИТ ТА АНАЛІТИКА БІЗНЕСУ»	330
Шубіна С.В., Пелих Д.О. МЕТОДИ Й МОДЕЛІ В АНАЛІЗІ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОВИДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	334
Юрченко Н. Є., Абрамова О. С. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	338
Ясишена В.В., Вітвіцька А.П. ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ КРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ	342
Ясишена В.В., Германова В.І. ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ	345

РОЗДІЛ 3. ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Fedotova I.V., Kholodkov Ye.M. MANAGEMENT OF CORPORATE CULTURE IN TRANSPORT AND LOGISTICS ENTERPRISES BASED ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES	349
Fedotova I.V., Puchkov O.O. DEVELOPMENT OF GREEN LOGISTICS AS A COMPONENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF TRANSPORT AND LOGISTICS ENTERPRISES	353
Koliada M.O., Cherniavska I.S. THE EFFECTIVENESS OF DIFFERENT LEADERSHIP STYLES IN MANAGING AND RESOLVING CONFLICTS	356
Kotko Ya.M., Fedorov E.O. MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT: PRINCIPLES AND CHALLENGES	358
Kruhova D.V., Cherniavska I.S. THE IMPACT OF EMOTIONS IN CONFLICT RESOLUTION AND THE USE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN CONFLICT MANAGEMENT	360
Liu Jiren ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MEASURES TO IMPROVE CORPORATE CULTURE AT THE ENTERPRISE	363
Rudenko T. DIGITAL TRANSFORMATION AND THE EVOLUTION OF MANAGERIAL PRACTICES IN THE 21ST CENTURY	365
Sannikova S.F. MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN CRISIS CONDITIONS	367
Tanklevska N. S., Kharlan V.M. THE IMPACT OF GLOBAL SUPPLY CHAINS ON THE EFFICIENCY OF UKRAINIAN EXPORTING COMPANIES	370
VERLAINE M. BEHAVIOURAL ECONOMICS AND THE ORGANIZATION OF THE ASSET MANAGEMENT INDUSTRY	372
Vershkovska D.K., Lytvynenko L.L. MANAGING THE ENTERPRISE'S STRATEGIC COMPETITIVENESS IN DYNAMIC ENVIRONMENT: RISKS AND DIRECTIONS OF IMPROVEMENT	375

Wang Zhijie REGULATION OF INTERNATIONAL MIGRATION OF HUMAN RESOURCES	379
Бінерт О.В., Баглик М.Р. ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	381
Блажей І. О. ЕФЕКТ «КРАЇНИ ПОХОДЖЕННЯ» В УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНИМ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	384
Бобер Л.П. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІД ВПЛИВОМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНОМУ ТА ОПЕРАЦІЙНОМУ РІВНІ	387
Бочарова Н.А., Дмитрієва В.С., Богдан В.Р. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	391
Бугріменко Р.М., Бондар С.С. ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ НА ЕТАПІ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС- ПРОЕКТІВ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ	394
Бутенко Д.С., Бодянський К.О. АДАПТАЦІЯ АСОРТИМЕНТУ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ДО ПОТРЕБ СПОЖИВАЧІВ	396
Главацька К.О., Намазова Ю.І. УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС, ЯК ОСНОВА ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	400
Городянська Л. В., Олефіренко В. В. СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ	402
Госалов Ю.С. ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ	406
Григор'єва О.В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК СТРАТЕГІЯ ДОВІРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	408
Грінько А.П., Гринько П.Л. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ ОЦІНКИ ЦИФРОВОЇ ІННОВАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	411

Гуржий П.О. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	416
Даудова Г.В. НАПРЯМИ ТА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ХАРКІВСЬКОМУ РЕГІОНІ	419
Дідур Г.І., Мельничук О.І., Телічко Н.А., Лівінський А.І. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД	423
Дятлова В.В., Майорчиков О.А. РИНОК ТРУБНОЇ ПРОДУКЦІЇ: ПОТЕНЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ	426
Жиляков С.В., Костишина Т.А. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	430
Йосипчук В.М. УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ У ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	433
Каплун В.М. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТА МОНІТОРИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	436
Каспрук О.В. ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ЦЕМЕНТУ	437
Кириченко А.В. ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ ХАРЧОВИМИ ТОВАРАМИ	440
Клименко А.Т. ВИРІШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОНФЛІКТУ ШЛЯХОМ ІНТЕГРАЦІЇ ФУНКЦІЙ У МОДЕЛІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ	442
Ковальчук О.В. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРВІСУ ПРИ РОБОТІ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ	444
Коджебаш О.С. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ	447

Коляда Т. А. ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА КЕРІВНИКА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ФАКТОР ЯКІСНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКИ ПАЦІЄНТІВ	450
Конєва І.І., Скрипченко Я.Р. ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	454
Копитко М.І. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	457
Кукса В.М., Чен Н. О. ЗАСТОСУВАННЯ МЕНЕДЖЕРОМ ПРОФЕСІЙНИХ НАВИЧОК У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	460
Кулакова С.Ю. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	464
Кутовенко М.О., Балабаш О. С. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ МЕТАЛО-ПЛАСТИКОВИХ КОНСТРУКЦІЙ	467
Лазаренко Ю.О. УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПРАКТИЦІ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ	469
Ліфінцев Д.С. ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ, НЕОБХІДНИХ ДЛЯ УСПІХУ В БІЗНЕСІ: ПОГЛЯД ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	472
Логінова К. С., Стоянова А. Б. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»	475
Макаренков О. Л. КОМПЛАЙНС-МЕНЕДЖМЕНТ В ПАРАДИГМАЛЬНОМУ ВИМІРІ ПРАВА І БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ЕКОНОМІКИ	477
Малюга В.В. КОНТРАКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БУДІВНИЦТВІ: ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ І ШЛЯХИ ЇХ ЗНИЖЕННЯ	481
Мінняйленко І.В., Щур-Дунець О.І., Щур-Дунець О.І. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ «ЗЕЛЕНИХ РІШЕНЬ» У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	484
Микитась А.В., Горобко Р.Я. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ РЕАЛІЗАЦІЇ БЕЗПЕКОВОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	487

Микитась А.В., Огієнко А.Д. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ В АГРАРНІЙ СФЕРІ	491
Микитась А.В., Пліско В.Р. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	495
Морозова М.Е. МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В УМОВАХ ЗМІННОГО РИНКУ ПРАЦІ	499
Мусієнко Р.В., Носань Н.С. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ	502
Нестор О. Ю. СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ КООРДИНАЦІЇ МІЖ РІЗНИМИ РІВНЯМИ ВРЯДУВАННЯ	505
Одинок С.Р. ІНТЕГРАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ОБІГОВИМ КАПІТАЛОМ У СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	508
Осадчук О.П. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ: ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ	511
Павлішина Н.М., Нерезова В.С. РЕБРЕНДИНГ ТА ПРИЧИНИ ЙОГО ПРОВЕДЕННЯ	514
Паливода О. М., Щербина Д. В. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	517
Пилипенко А. О., Линенко А. В. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ СУЧАСНОГО ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГУ	520
Плесюк О.С., Назаренко С.А. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У СТАНАХ ЦИФРОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	523
Романюк І.А., Грідіна К.Р. МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ	526
Савченко О.В., Карвацка Н.С. SABR - МОДЕЛЬ ЯК ОСНОВА ГНУЧКОГО БЮДЖЕТУВАННЯ ПРОЄКТІВ	529

Смірнова П.В., Юлієв Д.У. АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПРАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	532
Терещенко Ю.В., Засанський В.В. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	534
Тесленок І.М., Грибов С.О. ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В МЕДИЧНІЙ СФЕРІ	536
Тигач Г.Г. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ	539
Тімченко О.Д., Плевако Д.О. УПРАВЛІННЯ БЕЗЗБИТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	542
Фімяр С.В., Бойко О.В. СОЦІАЛЬНА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ФАКТОР ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	545
Фімяр С.В., Манжула В.О. МІСЦЕ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ	549
Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Трушкіна Н. В. ВПЛИВ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ЗМІН НА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	552
Хвостенко Є.М., Наумова О.В. РОЗВИТОК МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ РОБОТОЮ З КЛІЄНТАМИ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	556
Хилько І. І., Воробйова О. С. ГУМАНІТАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЯК УПРАВЛЯТИ СОЦІАЛЬНО ЗНАЧУЩИМИ ІНІЦІАТИВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ	558
Ходаков О. Р., Хилько І. І. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	562
Юринєць З.В., Костюкевич В.А. ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	565
Юрченко Н., Петрикiва О.С. УПРАВЛІННЯ МІЖПОКОЛІННИМИ КОМАНДАМИ: АДАПТАЦІЯ ПІДХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	568

Ясир В. Д. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	571

РОЗДІЛ 4.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ У ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІЙ СФЕРІ ТА БІЗНЕСІ

Drakon D.S. INFORMATION SECURITY IN ONLINE BANKING: CURRENT THREATS AND PROTECTION METHODS	574
Morozova N.L., Denchyk S.C. INNOVATIVE DEVELOPMENT OF BUSINESS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY	576
Moskalenko V.M. VAR MODEL IN FINANCIAL ANALYSIS: THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL APPLICATION	578
Podakov Ye.S. MODERN FEATURES OF THE LABOR MARKET AND SOCIO-LABOR RELATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY	581
Polyvana L.A., Bohdan V.A., Romenska D.O. THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE AUTOMATION OF ACCOUNTING PROCESSES	584
Polyvana L.A., A. Maliar A.V., Shalimov M.O. CHALLENGES TO ACCOUNTING AUTOMATION IN UKRAINE DURING THE WAR AND WAYS TO OVERCOME THEM	587
Totska O. L. INTERNATIONAL MONETARY AND FINANCIAL RELATIONS: STRUCTURE OF A DISTANCE COURSE FOR BACHELORS	590
Безушко О. Є., Хилько І. І. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ КРЕДИТНИХ РИЗИКІВ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ	593
Бутенко Д.С., Щелкунов С.В. ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ В МЕЖАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	597
Городянська Л. В., Кухалевич А. В. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	600

Джерелейко С.Д. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК КАТАЛІЗАТОР ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ ЗМІН У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ	603
Карапетян О.М., Коженювський Ю.В. ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ВЕЛИКИХ ДАНИХ У ПСИХОЛОГІЧНОМУ АНАЛІЗІ ФІНАНСОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПРИ ФІНАНСОВИХ ПРАВОПОРУШЕННЯХ	607
Карпов А.Є. ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	609
Копанський Т.Б. МАЙБУТНЄ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ: ВІЗІЯ ЦИФРОВОГО БРЕНДИНГУ У WEB 3.0	612
Корнійчук К.А. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ У ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІЙ СФЕРІ ТА БІЗНЕСІ	614
Кучмійова Т. С., Макеев В. В., Гулак О. Г. ОСНОВНІ ФОРМИ ПОВНОЇ ВІРТУАЛІЗАЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ ЇХ РОБОТИ	618
Литвиненко А.В. ПОЄДНАННЯ СТАТИСТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ТА А/В- ТЕСТУВАННЯ У РЕКЛАМНІЙ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ	621
Макарова Г.В., Картуш А.О. ВИКОРИСТАННЯ АЛГОРИТМІВ ШІ ТА АНАЛІТИКИ ДАНИХ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ МІЖ ЛЮДЬМИ	623
Молокова Д. В., Мельник В. І. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	625
Наконечна Н.В. ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ НАСЛІДКІВ ВІД АТАК НА КРИТИЧНІ ОБ'ЄКТИ ІНФРАСТРУКТУРИ	629
Подра О.П. ВПЛИВ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРА	632
Полякова Є.Р. ОРГАНІЗАЦІЙНА АДАПТАЦІЯ ТА ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ШІ-РІШЕНЬ ДЛЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ У ФІНТЕХ- КОМПАНІЯХ	635
Райтер Н.І., Мацьків Г.В. ВИКОРИСТАННЯ ВІ-ТЕХНОЛОГІЙ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ	637

Стегней М.І., Прокопець Р.І., Оксимчук С.О., Романюк С.В. ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ОРГАНІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО САМОВРЯДУВАННЯ	640
Стяглик Н.І. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	643
Ткачук Н.М. ФРАКТАЛЬНА ГЕОМЕТРІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ГРОШЕЙ	647
Філатова Л. Д., Коржова О. В. ІНТЕРНЕТ-БЕЗПЕКА: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗАХИСТУ ДАНИХ	650
Філатова Л. Д., Петрашвілі А. М. КВАНТОВІ АЛГОРИТМИ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ	653
Харківська Д.К. ERP-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	655
Шабалтас В.Я., Єрмакова Н.А. НЕЙРОЕКОНОМІКА ТА ШІ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ІРРАЦІОНАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ НА ФІНАНСОВИХ РИНКАХ	659

Електронне наукове видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

**СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
БІЗНЕСУ, ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ ТА ОБЛІКОВИХ СИСТЕМ**

Збірник доповідей
V Міжнародної науково-практичної конференції

(16 травня 2025 року, м. Харків, Україна)

Матеріали подаються в авторській редакції

Формат 60×84/8. Гарнітура Таймс.
Обл.-вид. арк 54,09. Умовн. друк. арк. 43,27

Системні вимоги:
Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10;
дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10.
Об'єм даних 5,8 Мб. Замовлення № 459/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, 61022, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК No 3367 від 13.01.2009 р.