

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

**СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЯМИ: КОНЦЕПЦІЇ,
ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ,
МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ**

Збірник доповідей
V Міжнародної науково-практичної конференції

(20 листопада 2025 року, м. Харків, Україна)

Електронний ресурс

Харків – 2025

УДК 33+657(063)

С 91

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

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 30 від 24 листопада 2025 року)*

Редакційна колегія:

д-р. екон. наук, проф. Б. В. Самородов (головний редактор);
к.філос.н., доц. А.А. Чхеайло;
к-т. екон. наук, доц. Р. О. Піскунов;
д-р. екон. наук, проф. А. П. Грінько;
к-т. екон. наук, доц. Н. Л. Морозова;
к-т. екон. наук, доц. Ж. І. Торяник;
к-т. екон. наук, доц. О.С. Петрикiва

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

С 91 Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (20 листопада 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. – 341 с.

ISBN 978-966-285-806-8

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/24750>

У збірнику представлені доповіді учасників V Міжнародної науково-практичної конференції на загальну тему «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку».

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

Усі права застережно. Посилання на матеріали обов'язкові.

УДК 33+657(063)

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/24750>

ISBN 978-966-285-806-8

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

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

**MODERN MANAGEMENT
OF ORGANIZATIONS: CONCEPTS,
DIGITAL TRANSFORMATIONS AND
INNOVATIVE DEVELOPMENT
MODELS**

Collection of abstracts
V International Scientific and Practical Conference
institute

(November 20, 2025, Kharkiv, Ukraine)

Electronic resource

Kharkiv – 2025

УДК 33+657(063)

Registration certificate UkrINTEI (№ 762 desember 09, 2024)

*Approved for posting on the Internet by the decision of the Academic Council
in V.N. Karazin Kharkiv National University
(Minutes №30 of November 24, 2025)*

Editorial board:

Dr. of Econ Sciences, Prof. B. V. Samorodov (editor in chief);
PhD of Philosophical Sciences, Assoc. Professor A.A. Chkheailo;
PhD in Econ. Sciences, Assoc. Prof. R. O. Piskunov;
Dr. of Econ. Sciences, Prof. A. P. Grinko;
PhD in Econ. Sciences, Assoc. Prof. N. L. Morozova;
PhD in Econ. Sciences, Assoc. Prof. Zh. I. Torianyk.

Editorial board address:
61022, Kharkiv, Svobody Square, 4

Modern management of organizations: concepts, digital transformations and innovative development models: a collection of abstracts of the V International Scientific and Practical Conference (November 20, 2025, Kharkiv, Ukraine) [Electronic resource]. – Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University, 2025. – 1 el. disk (CD-ROM). – Systems. requirements: Pentium-class processor; OC Windows 7/10; CD-ROM drive; Acrobat Reader 10. – 341 p. (PDF)

ISBN 978-966-285-806-8

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/24750>

The collection presents abstracts of the participants of the V International Scientific and Practice Conference on the general topic «Modern management of organizations: concepts, digital transformations and innovative development models».

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/123456789/24750>

ISBN 978-966-285-806-8

© V. N. Karazin Kharkiv National
University, 2025

РОЗДІЛ 1.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ, ФІНАНСОВІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Azarenkova G.M.,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Banking Business and Financial Technologies, Educational and Research Institute "Karazin Banking Institute", V.N. Karazin Kharkiv National University;

Kuzmina V. D.,

Student of Higher Education, Second (Master's) Level Educational and Scientific Institute "Karazin Banking Institute" V. N. Karazin Kharkiv National University

INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF FINANCIAL MANAGEMENT

Modern business conditions are characterized by the rapid development of information technologies, globalization of financial markets, and increased competition. Under such circumstances, the effectiveness of financial management largely depends on the level of implementation of innovative technologies that ensure the efficiency of decision-making, accuracy of forecasting, and transparency of financial flows [1].

The innovative approach in financial management involves the use of digital tools, automation of analytical processes, development of electronic financial services, and the implementation of financial technologies (FinTech) that transform the traditional model of financial management.

Innovative technologies in financial management are understood as a set of digital, informational, and analytical solutions that improve the processes of planning, forecasting, analysis, and control of financial resources. They help to reduce the influence of the human factor, increase the accuracy of managerial decisions, and adapt to changes in the market environment [2].

The main directions of innovation in financial management include:

- Automation of financial operations (ERP systems, electronic accounting platforms, CRM systems);
- Use of Artificial Intelligence (AI) for analyzing large volumes of financial data, forecasting risks, and understanding client behavior;
- Blockchain technologies to ensure transaction transparency and reduce financial intermediation costs;
- Big Data analytics, which optimizes capital structure and improves resource allocation;
- FinTech solutions (mobile banking applications, cloud platforms, P2P lending) that enhance the accessibility of financial services.

The introduction of innovations in financial management contributes to the formation of a new business model focused on speed, flexibility, and customer-centricity. Digital solutions allow companies to:

- Manage cash flows efficiently in real time;
- Minimize risks through predictive analytical systems;

- Increase financial security through automatic transaction monitoring;
- Ensure access to financial information regardless of user location.

Cloud technologies play a particularly important role, allowing enterprises to integrate financial processes, reduce IT infrastructure costs, and accelerate data access [3]. The use of neural networks and machine learning in financial flow analytics ensures higher accuracy of forecasts and more substantiated managerial decisions.

Table 1

Main Innovative Technologies in Financial Management and Their Advantages

Technology	Application Area	Expected Effect
ERP systems	Financial flow management	Automation of accounting and planning
Artificial Intelligence (AI)	Financial analysis and forecasting	Improved decision accuracy, risk detection
Blockchain	Transactions, auditing, data security	Transparency, fraud reduction
Big Data-аналітика	Customer evaluation, cost optimization	Deep market analytics
Cloud platforms	Online financial management	Flexibility, cost reduction
FinTech applications	Banking and payment services	Convenience, transaction speed

Source: [4]

Table 1 summarizes the key innovative technologies used in modern financial management and outlines their main advantages. The presented technologies cover a wide range of areas — from the automation of financial processes to the implementation of artificial intelligence, blockchain, and big data analytics. Their application contributes to improving the accuracy of managerial decisions, ensuring transparency of financial operations, reducing costs, and enhancing the efficiency of business processes. In particular, FinTech applications and cloud platforms expand access to financial services and create conditions for flexible real-time financial management, which is a key factor in the competitiveness of modern enterprises.

The further development of innovative technologies in the financial sphere is associated with the implementation of next-generation artificial intelligence, automated financial advisors (robo-advisors), cryptocurrency services, and smart contracts. The importance of ESG technologies, which combine financial efficiency with environmental and social responsibility, is also increasing.

In Ukraine, the development of digital financial management is hindered by low investment in technology, insufficient data protection, and a shortage of financial analytics specialists. However, due to the active implementation of electronic

services, the “Diia.Business” program, and financial sector reforms, these processes are showing positive dynamics [5].

Innovative technologies have become a key factor in the efficiency of modern financial management. Their implementation increases enterprise competitiveness, optimizes resource use, reduces risks, and ensures the sustainable development of the financial system. The digitalization of finance not only changes management tools but also forms a new paradigm of the financial manager’s thinking — analytical, technological, and focused on the long-term sustainability of business.

REFERENCES

1. Azarenkova, H., & Vepretska, S. (2024). *The System for Ensuring Financial Security of an Enterprise. Financial and Credit Systems: Development Prospects*, No. 4(15), pp. 32–42. URL: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-03>.
2. Bazylevych V. D., Balastryk L. O. *Financial Management in the Conditions of Digital Transformation of the Economy*. — Kyiv: KNEU, 2023. — 248 p.
3. Herasymenko V. H. *Innovative Technologies of Enterprise Financial Management: Challenges of the Digital Economy*. // *Finance of Ukraine*. — 2022. — No. 5. — P. 34–45.
4. Dubrova T. A. *Modern Financial Technologies in the System of Corporate Management*. // *Economic Space*. — 2021. — No. 175. — P. 56–66.
5. Illiashenko S. M., Lysenko V. V. *Financial Innovations as a Factor in Increasing Business Management Efficiency*. // *Bulletin of Economic Science of Ukraine*. — 2023. — No. 1. — P. 89–97.

Bachmaniuk D.O.,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University,
assistant at the department of Mathematical Economics
of European University Viadrina, Germany;
Dr. Schreibweis M.,
head of the department of Mathematical Economics
of European University Viadrina, Germany

ALGORITHMIC OPTIMIZATION OF BANK FINANCIAL RESOURCE ALLOCATION: PYTHON IMPLEMENTATION

The transportation problem is a special case of linear programming, widely applied in economic analysis. Its essence lies in finding a way to allocate limited resources among multiple consumers to achieve a specific objective - most often minimizing costs or maximizing profit. However, the application of this method is not limited to logistics alone. In this work, its adaptation to the banking sector is considered - specifically, for modeling the process of granting loans in different currencies and determining the optimal amount of resources to be allocated to each borrower.

Let a bank have m types of currency resources $A_1, A_2, \dots, A_m$, with volumes $a_1, a_2, \dots, a_m$, respectively. These resources are to be distributed among n borrowers $B_1, B_2, \dots, B_n$, each requiring loans in UAH equivalent of $b_1, b_2, \dots, b_n$. For each "currency-borrower" pair, the interest rate or expected profitability of granting the loan is known:

$$C = \begin{pmatrix} c_{11} & c_{12} & \dots & c_{1n} \\ c_{21} & c_{22} & \dots & c_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ c_{m1} & c_{m2} & \dots & c_{mn} \end{pmatrix},$$

where c_{ij} is the interest rate or relative profit from granting a loan to borrower j in currency i [1].

It is necessary to develop a financial resource allocation plan that ensures:

1. Full utilization of the bank's available currency assets;
2. Satisfaction of all borrowers' loan demands;
3. Maximization of the bank's total profit from credit operations.

To this end, an unknown variable x_{ij} is introduced, indicating the portion of resources in currency i to be allocated to borrower j . Accordingly, the mathematical model of the problem is formulated as:

$$Z_1 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{c_{ij} x_{ij}}{100} \rightarrow \max$$

under the conditions[1]:

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \leq a_i, \quad i = 1, \dots, m; \quad \sum_{i=1}^m x_{ij} = b_j, \quad j = 1, \dots, n; \quad x_{ij} \geq 0.$$

Additionally, these problems often require a balance condition between the total volume of currency resources and the borrowers' demands, taking the form:

$$\sum_{i=1}^m a_i = \sum_{j=1}^n b_j.$$

If this equality holds, the transportation problem is called closed. However, in everyday banking practice, the demand for loan resources may exceed their actual availability:

$$\sum_{j=1}^n b_j > \sum_{i=1}^m a_i.$$

In this case, the financial resource allocation system is open, and to meet all borrowers' needs, the bank may seek additional funding sources, such as interbank loans, provided there is sufficient economic benefit (for this purpose, a dummy row is introduced in the solution). To illustrate this model, the following data, based on simulated values, are used:

Table1

Problem condition (%, thousand UAH)					
Suppliers	B1	B2	B3	B4	Reserves
Currency resources					
A₁	20	30	10	40	800
A₂	30	10	20	40	500
A₃	40	30	20	10	700
Dummy	0	0	0	0	200
Потребн	600	400	500	700	

*Formed by an author**

There are several methods to construct an initial feasible solution for the transportation problem, each with advantages depending on the optimization goals[2]. At the same time, none of these methods guarantees an optimal solution - they only approximate the system toward an optimal state. Therefore, in practice, an enterprise or financial institution independently determines an acceptable balance between solution accuracy and computational costs[3]. Within this study, the results of solving the transportation problem were compared using three common approaches:

Table 2

Column maximum method

	B_1		B_2		B_3		B_4		Резерви
	cost	amount	cost	amount	cost	amount	cost	amount	
A_1	20		30	400	10		40	400	800
A_2	30		10		20	500	40		500
A_3	40	600	30		20		10	100	700
Dummy	0		0		0		0	200	200
Потреби	600		400		500		700		

*Formed by an author**

According to calculations using the column maximum method, the total profit is:

$$TP = 0.4 * 600 + 0.3 * 400 + 0.2 * 500 + 0.4 * 400 + 0.1 * 100 = 630$$

Table 3

Matrix maximum method

	B_1		B_2		B_3		B_4		Резерви
	cost	amount	cost	amount	cost	amount	cost	amount	
A_1	20		30	100	10		40	700	800
A_2	30		10		20	500	40		500
A_3	40	600	30	100	20		10		700
Dummy	0		0	200	0		0		200
Потреби	600		400		500		700		

*Formed by an author**

Using the matrix maximum method, the total profit is:

$$TP = 0.4 * 600 + 0.3 * 100 + 0.3 * 100 + 0.2 * 500 + 0.4 * 700 = 680$$

And adapted version of Vogel's Approximation, modified for profit maximization:

Table 4

Vogel's approximation

	B_1		B_2		B_3		B_4		Резерви						
	cost	amount	cost	amount	cost	amount	cost	amount							
A_1	20		30	400	10	200	40	200	800	10	10	10	20	0	0
A_2	30		10		20		40	500	500	10	20				
A_3	40	600	30		20	100	10		700	10	10	10	10		
Dummy	0		0		0	200	0		200	0	0	0	0	0	0
Потребни	600		400		500		700								
		10		0		0		0							
				0		0		0							
				0		10		30							
						10									
						10									
						10									

Formed by an author*

The total profit in this case is:

$$TP = 0.4 * 600 + 0.3 * 100 + 0.3 * 100 + 0.2 * 500 + 0.4 * 700 = 680$$

Comparing the results shows that the lowest profitability is observed using the Column Maximum method, whereas the Matrix Maximum Method and the adapted Vogel's Approximation demonstrate higher efficiency, producing the same financial result. It should be noted that the Vogel's method, despite higher accuracy, is significantly more computationally intensive and laborious, as it involves additional steps to determine penalties and iterative redistribution, which greatly increases computation time for large datasets. Therefore, to achieve truly optimal results, it is reasonable to move from analytical approximations to algorithmic optimization - using Python as a tool for precise mathematical modeling capable of maximizing the bank's profit within the given resource constraints [4].

Python implementation

```

!pip install gurobipy
import gurobipy as gp
n = 4
m = 4
c = [[20, 30, 10, 40],
      [30, 10, 20, 40],
      [40, 30, 20, 10],
      [0, 0, 0, 0]]
s = [800, 500, 700, 200]
d = [600, 400, 500, 700]

m2 = gp.Model("Transport_general")

x = m2.addVars(n, m, lb=0, vtype=gp.GRB.CONTINUOUS, name="x")

m2.setObjective(gp.quicksum(c[i][j]/100 * x[i,j] for i in range(n) for j in range(m)), gp.GRB.MAXIMIZE)

m2.addConstrs((gp.quicksum(x[i,j] for j in range(m)) <= s[i] for i in range(n)), name="Supply")

m2.addConstrs((gp.quicksum(x[i,j] for i in range(n)) == d[j] for j in range(m)), name="Demand")

m2.optimize()

if m2.status == gp.GRB.Status.OPTIMAL:
    print(f"Optimal total profit: {m2.ObjVal:.2f}")
    m2.printAttr('X')
else:
    print("No optimal solution found.")

```

*Formed by an author**

Python results

```

Solved in 7 iterations and 0.02 seconds (0.00 work units)
Optimal objective 7.000000000e+02
Optimal total profit: 700.00

```

Variable	X
x[0,1]	300
x[0,3]	500
x[1,2]	300
x[1,3]	200
x[2,0]	600
x[2,1]	100
x[3,2]	200

*Formed by an author**

The data show that the optimal plan was found after 7 iterations in 0.02 seconds, demonstrating high speed and computational efficiency. The optimal objective function (i.e., the bank's total profit) amounts to 700 thousand UAH, exceeding the results obtained using heuristic methods (Column Maximum, Matrix

Maximum, Vogel's Approximation). Moreover, Python allows not only process optimization but also result visualization, integrating with modern analytical tools.

In summary, adapting the transportation problem to the banking sector allows for efficient optimization of currency loan distribution among borrowers while accounting for limited reserves and client needs. Compared to manual or classical heuristic methods, algorithmic optimization with Python provides high accuracy, speed, and flexibility, as the model easily adjusts to changes in reserves, rates, or the number of borrowers. This approach not only saves time and effort but also opens fundamentally new analytical opportunities: automatic data updates, rapid scenario testing, and instant comparison of alternatives.

REFERENCES

1. Sharma, G., Abbas, S. H., & Gupta, V. (2012). Solving transportation problem with the various method of linear programming problem. *Asian journal of current engineering and maths*, 1(3), 81-83.
2. Malacký, P., & Madleňák, R. (2023). Transportation problems and their solutions: literature review. *Transportation Research Procedia*, 74, 323-329.
3. VUZF Review. (2021). Optimization of the Mechanism of Financial Incentives for the Development of Logistics Activities in the Construction Business. *VUZF Review*, vol. 6(4), 5-10.
4. Rolf, B., Jackson, I., Müller, M., Lang, S., Reggelin, T., & Ivanov, D. (2023). A review on reinforcement learning algorithms and applications in supply chain management. *International Journal of Production Research*, 61(20), 7151-7179. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2022.2140221> Retrieved on September 28, 2025.

Grinko A.P.,
Doctor of Economics, Professor,
Department of Management,
Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N Karazin Kharkiv National University;
Buka I.S.,
MBA, Baltic International Academy (Latvia)

CULTURAL ASPECTS AND THEIR IMPACT ON THE INNOVATIVENESS OF ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

In today's context of global digital transformation, the issue of building an effective HR management system is of particular importance. The rapid development of information technology, the growing role of digital communications and the introduction of innovative management tools necessitate rethinking approaches to organizing work and employee interaction in the new environment.

In this context, digital culture is not only a set of technological skills, but also a system of values, norms, and practices that determines the attitude of employees to the use of digital technologies, their level of openness to change, and their ability to function effectively in the digital economy. Its development is becoming one of the key factors of an organization's competitiveness, as it is the culture of innovation that ensures sustainable development and the ability to adapt to external challenges.

At the same time, the process of forming a digital culture is complex and multilevel. It covers the issues of digital literacy of employees, effectiveness of management strategies, motivational mechanisms, and creation of a favorable organizational environment focused on learning and development.

Thus, not only management tools are changing under the influence of digital transformation, but also the management roles in the organization. Managers who used to focus on coordinating traditional processes are now being forced to reorient themselves to the strategic use of digital resources. Their functions are gradually shifting from technical support of innovations to ensuring the intellectualization of business processes, implementing analytical approaches, and creating a corporate culture that supports digital thinking among staff. It is through a combination of managerial competencies and an understanding of the possibilities of digital culture that it becomes possible to increase the efficiency of the organization and the sustainability of its development [1].

In the original words of the most famous researcher of national business cultures, Gert Hofstede: "Culture is the collective programming of consciousness that distinguishes members of one group or type of people from others" [2]. This means that culture is not a simple set of traditions, customs or values, but rather programs the thinking and behavior of individuals in a certain way, shaping their identity and

the way they interact with the world around them. We agree that “The value of Hofstede's theory is that it laid the research foundations in the field of intercultural psychology, which are referred to by scholars and practitioners in the field of international business and communications, international management and intercultural communication” [3, p. 81]. In the context of the innovation process, the cultural context becomes extremely important because it determines how new ideas, products or technologies are perceived and accepted by society.

The cultural environment is one of the determining factors that affect the effectiveness of innovation. In different societies, attitudes toward change and risk can vary significantly: some see risk as an integral part of development and a source of new opportunities, while others view it as an undesirable factor that disrupts stability. These differences shape different management models: in some organizations, a willingness to experiment and take initiatives prevails, while in others, a desire to preserve the existing order and caution in decision-making dominates.

Cultural aspects also largely determine the specifics of communication and decision-making processes. Collectivist cultures are characterized by shared responsibility and group deliberation, while individualistic societies often have individual leaders who take the initiative and make the final decision. Thus, in the process of developing and implementing innovative strategies, it is advisable to take into account cultural peculiarities, as they ensure effective adaptation of management decisions to the local context. A deep understanding of the cultural environment increases the chances of successful implementation of innovations and facilitates their acceptance by employees and society as a whole.

The current stage of development of Ukrainian business is characterized by the intensive implementation of digital technologies and the growing role of IT solutions in ensuring management efficiency. Organizations are increasingly using digital platforms, automated systems and analytical tools, engaging specialists and consultants to improve internal processes and strengthen their competitive position in the market. This trend is driven not only by the development of technological infrastructure, but also by the need to make decisions based on accurate data and prompt analysis of information.

As a result, digitalization is gradually becoming a fundamental factor in the evolution of modern organizations. It is transforming traditional management models, affecting the structure of organizations, the nature of communications, and the distribution of responsibilities between management levels. At the same time, the digital competence of employees is becoming an integral part of the company's effective functioning. Thus, the development of digital literacy of the staff contributes not only to the improvement of individual performance, but also to the formation of an internal culture in which employees are confident in using digital tools and support a common focus on innovation. We agree with the definition that “Digital culture is an established way and manner of behavior of the company's employees that have emerged under the influence of the transformation of the digital society and implies

an increase in the level of digital skills, literacy and ability to use modern information and communication technologies and software” [4, p. 29]. However, in our opinion, the concept of digital culture has a much broader meaning than just the possession of modern technological tools or basic digital skills. It covers a set of managerial, communicative and ethical aspects that determine the behavior of employees in the digital environment. It is not only about the ability to effectively use digital resources, but also about the formation of meta-competencies related to critical thinking, information security, responsibility and compliance with ethical standards in the process of digital interaction [5].

Therefore, we believe that the digital culture of an organization should be interpreted as an integrated system of values, knowledge, skills, and norms of behavior that is formed as a result of the deep digitalization of professional activities and social life. It combines technical competence with professional ethics, digital communication, and social responsibility, creating the basis for effective, safe, and informed interaction within and outside the organization.

In every sector of the economy, digital culture plays a key role in ensuring the effectiveness of human resources management and the implementation of the organization's strategic goals. For all institutions, it is becoming an important tool for supporting innovation, adapting employees to new technological solutions, and improving the quality of customer service. A developed digital culture promotes the formation of common values and norms of behavior focused on openness to change, teamwork, and continuous learning.

In addition, it enhances the motivational potential of the HR management system, as employees with digital competencies feel their importance in the organization's digital transformation processes. This, in turn, increases their level of engagement, responsibility, and readiness for innovation.

For the systematic development of metacompetence in various spheres of life, the formation of a culture of responsible and safe use of digital technologies, the development of digital citizenship and competitiveness in the digital economy, we propose a classification of a single typology of digital culture (Table 1), which can be systematized according to modern approaches (especially taking into account the Ukrainian and European contexts).

Table 1

Classification of a unified typology of digital culture adapted to the Ukrainian context

Type of digital culture	Main characteristics	Functional role	Scope of application
Professional and business	High level of digital competencies, ethical business interaction, integration of IT into work	Increased efficiency, transparency, adaptability of business processes	Business, public administration, education, banking
Information and	Ability to use digital media, communication platforms,	Dissemination of information, content	Business, education, journalism,

communication	critical thinking	creation, digital interaction	marketing, government agencies
Social (network)	Active participation in digital communities, networking in social networks	Social capital creation, communication, community mobilization	NGOs, informal associations
Creative	Use of digital tools for creativity, design, video, blogs	Self-expression, digital content, aesthetics	Creative industries, business, art, influencing
Educational (academic)	Application of digital tools in education and research	Improving accessibility, quality of education and research	Universities, research institutes, schools
Ethical	Awareness of digital risks, respect for privacy, responsibility in the virtual space	Formation of a safe, morally sound digital environment	All areas of digital interaction

This classification (unified typology) of digital culture combines the following perspectives: professional and business; information and communication; social (network); creative; educational (academic); and digital ethics.

REFERENCES

1. Grinko, A. P., Hrynko, P. L., Ushakova, N. H., Androsova, T. V., Kulinich, O. A., & Pominova, I. I. (2022). Business management methodology in the context of digitalization [Monograph]. Kharkiv: MONOGRAF.
2. Hofstede, G. (2014). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
3. Pryshliak, O. Yu. (2019). Analysis of G. Hofstede's theory of cultural dimensions. In I. V. Kozubovska & F. F. Shandor (Eds.), *Sociology and social work in the context of national and regional challenges: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Uzhhorod, September 27, 2019) (pp. 80–81). Uzhhorod: Hoverla.
4. Trushkina, N., & Chernukh, D. (2023). Digital culture of companies: Clarification of terminology. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(1), 19–33.
5. Grinko, A. P., Hrynko, P. L., & Daudova, H. V. (2025). Philosophy of forming the competency model of organization personnel in the digital economy. *Current Problems of Sustainable Development*, 2(2), 34–46. <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/view/51/50>

ADAPTED BANK BRAND WHEEL: A MODEL FOR BANK BRAND FORMATION IN THE DIGITAL ECONOMY

A strong banking brand in the digital environment requires a synthesis of technological innovation, emotional engagement, and social responsibility. The classical “Brand Wheel” model needs to be adapted to the specificities of the banking sector, where the roles of digital channels, cyber-risks, and regulatory requirements are increasing. The purpose of this paper is to present the Adapted Bank Brand Wheel (ABBW) as an integrated model for the formation and management of a bank brand [1, 2, 3, 4, 5].

A banking brand is a multidimensional system of associations that extends far beyond graphic identity, combining essence, values, promise, and lived interaction experience; therefore, success arises from alignment between technological appeal and a clear value proposition [1, 3, 5]. In this context, the conditions of the digital economy radically transform customer touchpoints: mobile applications, online banking, omnichannel delivery, and personalization become the core of brand perception and set the standard for intuitiveness, speed, and 24/7 availability [1, 2, 3]. Consequently, competition with fintech companies and growing regulatory pressure (notably security and transparency requirements) bring brand trust, safe data handling, and the capability to sustain a rapid innovation cycle to the forefront—not as a campaign, but as a built-in property of the brand system [1, 3, 4, 5]. In response, several dominant lenses are emerging in bank brand building—digital-first, emotional-values-based, fintech-oriented, security-centric, and ecosystem-based—each of which requires strategic balancing to preserve coherence [4, 5]. Here the ABBW serves as an integrating framework: it unites brand essence, attributes, functional and emotional benefits, “personality,” values, and communications into a single system directly connected to customer experience and to measurable effects for both business and society [1, 4, 5]. At the center of this system are key bank-brand attributes—innovativeness, reliability and trust, visual identity, service culture, digitalization, and social responsibility—which do not stand in isolation but mutually reinforce one another at both strategic and day-to-day touchpoint levels [4, 5]. As a result, the ABBW functions as an applied instrument of strategic brand management: it enables simultaneous focus on identity and operational experience, thereby enhancing competitiveness and long-term customer loyalty [2, 4, 5].

The evolution of the “Brand Wheel” from consumer goods to the banking sector is driven by the critical importance of trust, security, and regulatory compliance in financial services. In the digital era, differentiation occurs not only

through interest rates or branch networks, but through interface intuitiveness, transaction speed, 24/7 access, and the level of personal-data protection. Personalization and omnichannel delivery create the brand's emotional resonance, while transparency and the absence of hidden fees strengthen trust. Accordingly, an integrated model that combines functional, emotional, digital, and value dimensions is necessary for consistent positioning and management of a bank brand [1,2,3,4,5].

The ABBW is structured into three tiers. The core (brand essence) concentrates the unique value proposition and long-term vision. The middle ring specifies attributes, functional and emotional benefits, brand personality, values, and the communication style (tone and visual identity). The outer ring encompasses customer experience, reputation/trust, and socio-economic performance indicators, enabling assessment of brand strength over time [4, 5].

The proposed model provides a holistic view of how to build a strong, resilient, and competitive banking brand amid digital transformation. Its application allows banks to balance technological innovation with emotional connection, strengthen loyalty and reputation, and adapt the brand to changes in the external environment. Directions for further work include empirical validation of the ABBW and the development of performance indicators tailored to different types of banks [2, 4, 5].

REFERENCES

1. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
2. Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: Free Press.
3. Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
4. De Chernatony, L. (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation* (3rd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
5. Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management* (5th ed.). London: Kogan Page.

Pantelei D.,
*applicant of higher education
of the Department of Management, Accounting
and Business Communication
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;*
Semenchenko T.O.,
*PhD in Education, Associate Professor
of the Department of Management, Accounting
and Business Communication
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University*

AN ANALYSIS OF THE TRANSFORMATION OF APPLE'S NARRATIVE STRATEGY AND EMPATHETIC MARKETING IN RESPONSE TO THE COVID-19 CRISIS

The COVID-19 pandemic represented an unprecedented global crisis, compelling businesses to fundamentally re-evaluate their communication and marketing strategies. For a brand like Apple Inc., whose pre-pandemic identity was built upon minimalist aesthetics, curated in-store experiences, and product-centric innovation, the crisis posed a unique and significant challenge. With global lockdowns shuttering its iconic retail stores and a collective shift in public mood towards anxiety and uncertainty, Apple's traditional marketing narrative, focused on sleek design and technological superiority, risked appearing disconnected and tone-deaf.

The problem this analysis addresses is: How did Apple adapt its established marketing narrative and communication style to maintain brand relevance, customer loyalty, and commercial success during a period of global isolation and fear? This paper will examine the company's strategic pivot from a product-focused narrative to one centered on human experience, creativity, and empathy, arguing that this transformation was critical to navigating the crisis and reinforcing its market leadership.

To understand Apple's strategic shift, it is essential to define two key marketing concepts: narrative strategy and empathetic marketing.

- **Narrative Strategy in Marketing:** a brand narrative is more than simple storytelling; it is a strategic tool used to forge deep, emotional connections with consumers. According to narrative theory, a story consists of core elements – plot, character, and purpose – that create a coherent and meaningful experience for the audience. In marketing, this involves constructing a brand story that communicates its history, values, and vision in a way that resonates with the target audience's own experiences and beliefs. An effective narrative strategy moves beyond functional

product descriptions to build brand identity and foster long-term loyalty by aligning the brand with shared cultural values.

- **Empathetic Marketing:** empathetic marketing is a customer-centric approach that prioritizes understanding the consumer's emotional state, needs, and challenges. It is distinct from sympathy; it requires the brand to view the world from the customer's perspective. This approach necessitates an awareness of corporate biases and focuses on providing authentic solutions to consumer pain points rather than aggressive product promotion. Research in neuroscience confirms that emotions are vital to decision-making, and by demonstrating genuine empathy, a brand can build profound trust and connection, making customers feel valued and understood. This is particularly crucial in times of crisis, where audiences are more receptive to authenticity and sensitive to corporate opportunism.

Apple's Pre-Pandemic Narrative: The Product as Hero. Before 2020, Apple's marketing was the gold standard of product-focused communication, built on sleek design and advanced functionality. Ads were minimalist and polished, positioning the product as the hero in a narrative of innovation and perfection. While iconic campaigns like "Think Different" celebrated creativity, the everyday message emphasized features and aspirational status. Apple Stores reinforced this strategy, offering a hands-on experience that reflected the brand's ethos of quality and simplicity.

The COVID-19 Catalyst and the Narrative Pivot. The pandemic rendered this established model untenable. The closure of retail stores eliminated a key marketing touchpoint, while the global atmosphere of fear made aspirational luxury feel inappropriate. Simultaneously, the function of Apple's products in people's lives underwent a dramatic shift. The iPhone, iPad, and Mac transformed from desirable gadgets into essential tools for remote work, online education, and, most importantly, maintaining human connection during isolation. This new reality demanded a new narrative – one that acknowledged the global crisis and repositioned the brand's role within it. Apple needed to shift its story's focus from the product itself to the people using it to navigate their new, constrained reality.

Apple's pivot was masterfully executed in its April 2020 campaign, "Creativity Goes On". This campaign serves as a prime example of the integration of narrative strategy and empathetic marketing.

Narrative Elements:

Plot: The story was not about a new iPhone feature. The plot was one of human resilience: despite being physically confined, people find ways to learn, create, work, and connect with loved ones. **Characters:** The heroes of the narrative were not celebrities, but ordinary people and a few famous faces like Oprah Winfrey and John Krasinski, all shown in their own homes. By using intimate, user-generated-style footage, Apple cast its customers as the protagonists of the story. **Purpose:** The underlying message, or moral, was one of hope and ingenuity. It argued that creativity and the human spirit are irrepressible, and that technology can serve as a vital bridge to overcome physical distance.

Empathetic Marketing in Practice. **Authenticity over polish:** The campaign ditched Apple's usual polished style for grainy FaceTime calls, cluttered rooms, and raw family moments. This imperfect look felt real and resonated with a global audience living the same reality. **Shared experience:** The ad didn't say "we're in this together" – it showed it. Virtual ballet, remote meetings, and grandparent video chats reflected a shared experience and deep audience understanding. **Emotional resonance:** With a gentle piano score, the tone was hopeful and sincere. It honored the moment's seriousness while celebrating everyday creativity and connection during lockdown.

The strategic shift was a resounding success. The "Creativity Goes On" campaign generated millions of views and overwhelmingly positive media coverage, reinforcing Apple's brand identity as an enabler of human potential at a time when it was most needed. This empathetic narrative perfectly aligned with the new, essential role its products played, helping to drive strong sales of Macs and iPads throughout 2020 despite the global economic uncertainty. By transforming its narrative, Apple not only weathered the crisis but strengthened its brand, proving that even a technology-focused company can lead with humanity.

In response to the COVID-19 crisis, Apple successfully executed a critical transformation of its marketing strategy. It pivoted from a product-centric narrative to a deeply human-centric one, grounded in the principles of empathetic marketing. Through campaigns like "Creativity Goes On," Apple demonstrated a genuine understanding of the collective global experience of isolation and uncertainty. It shifted its story's focus from the device to the user, celebrating resilience, connection, and creativity. This strategic change was not merely a temporary tactic but a profound reinforcement of its core brand values, proving the immense power of an authentic, empathetic narrative to navigate a crisis, strengthen customer loyalty, and reaffirm a brand's essential place in the lives of its consumers.

REFERENCES:

1. Chang, C. Repetition Variation Strategies for Narrative Advertising. *The Journal of Advertising*. 2009. Vol. 38(3). pp. 51–65.
2. Fisher, E. Empathetic Marketing: The Power of Emotional Connection. *Adapt Worldwide*. 2023. URL: <https://www.adaptworldwide.com/insights/2023/empathetic-marketing-the-power-of-emotional-connection> (date of request: 28.10.2025).
3. Fereday, J., Oster, C., & Horsfall, D. The Role of Empathy in Potentially Improving the Patient's Experience. *Journal of Advanced Nursing*. 2012. Vol. 68(7). pp. 1469-1470.
4. Herskovitz, S. & Crystal, M. Brand stories: bringing narrative theory to brand management. *Journal of Brand Management*. 2010. Vol. 17. pp. 574–586.
5. Mediashower. Creativity by Apple: How an Iconic Brand Adapted Its Message for the Pandemic. *Mediashower Blog*. 2024. URL: <https://mediashower.com/blog/creativity-by-apple/> (date of request: 28.10.2025).

6. Prabhu, J. & Stewart, D. The Two Faces of Empathy: How Cognitive and Emotional Empathy Influence Salesforce Performance. *University of Cambridge Judge Business School Research Papers*. 2013. No. 11/2013.

7. Thomas, A. Apple and the Higher Purpose of Marketing. *Anthony Thomas Advertising Blog*. 2020.

URL: <https://blog.anthonythomas.com/ata-blog/apple-and-the-higher-purpose-of-marketing> (date of request: 28.10.2025).

Shakhova V.R.,
higher education student, second (master's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Shevchenko V.I.,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
of the Department of Management, Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MANAGEMENT PROCESSES AND REQUIREMENTS FOR NEW MANAGERIAL COMPETENCIES

In the modern world, where technological progress is developing at an extremely rapid pace, the business environment is constantly faced with current trends and must be able to adapt to them to remain competitive. One of the most influential innovations that is transforming and optimizing the entire spectrum of business processes is artificial intelligence (AI) – a technology based on algorithms capable of analyzing substantial amounts of data, learning from experience, and making decisions without direct human intervention [1].

The implementation of artificial intelligence systems is showing unprecedented growth rates and enormous economic potential, as confirmed by leading analytical studies. In 2023 alone, more than ninety-eight million projects related to the application of AI were created on the GitHub platform, indicating the widespread implementation of this technology in all sectors of the economy. According to forecasts by consulting firm McKinsey & Company, by 2030, the global integration of artificial intelligence could add approximately \$13 trillion to the world economy [2].

The AI market is growing extremely rapidly, and in the coming years its value could exceed \$1.8 trillion. Companies that actively implement artificial intelligence into their business processes are seeing a significant increase in profitability: the average revenue growth is at least 30%, and for market leaders, such as Tesla, this figure reaches 300% [3].

Tesla is a global leader in the production of electric vehicles that combine high performance, innovative design, and modern technology. Tesla cars are equipped not only with powerful electric motors and comfortable interiors, but also with an autopilot function based on artificial intelligence. This allows the system to analyze traffic conditions, recognize objects and make decisions in real time.

In addition, Tesla actively uses AI in its management and production activities to improve processes, quality control, coordination, and analyses data from millions

of cars around the world. This approach makes the company an example of the effective implementation of intelligent technologies in business management.

Tesla's management system is based on a powerful analytical platform capable of processing vast amounts of data from more than six million cars around the world. Data collected by sensors on road conditions, driver behavior and the technical condition of vehicles is transmitted to the Dojo supercomputer, where artificial intelligence analyses it in real time. This enables the creation of forecasts, market models, and management recommendations, helping company executives make correct decisions faster [4].

Artificial intelligence is also widely used at Gigafactory Tesla's factories, which run as intelligent production centers. Machine learning systems control ventilation, energy consumption, and equipment maintenance processes. They predict failures, automatically adjust production conditions, and help reduce costs [5]. In this way, AI makes Tesla's management efficient, stable, and optimized.

Artificial intelligence helps Tesla not only in making management decisions and improving existing processes, but also in creating innovative solutions and projects. The company actively uses generative AI models to develop new car designs, model their proportions, assess aerodynamics, and simulate road behavior. This significantly reduces the time needed to create prototypes and lowers the cost of research and experimentation, while ensuring high product innovation [6].

Another key area is the optimization of coordination processes from the supply of components to the delivery of finished cars to dealerships around the world. Coordination is one of the most challenging aspects of management, as it requires precision, quick response times, and efficient resource allocation. The use of artificial intelligence allows Tesla to analyze vast amounts of data on routes, demand and inventory, predict delays and automatically offer the best solutions. This enables the company to minimize costs, reduce delivery times and ensure the stability of the production cycle [6].

To effectively use all the capabilities of artificial intelligence and apply its results in practice, managers of any company, not just tech giants like Tesla, must have new management skills. In the context of active digitalization, optimization and automation, the role of managers is changing. They are no longer solely process organizers but are becoming strategic analysts capable of combining the technological potential of AI with the key business goals of the organization.

A modern manager must have certain key skills. First, a deep understanding of the principles of AI and analytical systems is necessary for the correct assessment of the technology's capabilities and its effective integration into management processes. This is accompanied by the development of analytical thinking and the ability to make exact predictions based on algorithmic models. These skills are the foundation for strategic vision and the ability to make informed decisions based on the results of processing substantial amounts of information [7].

Secondly, knowledge of the ethical aspects of AI use is critically important. This allows you to avoid significant risks associated with data privacy and algorithm

bias. Finally, successful management needs advanced communication skills for effective collaboration in interdisciplinary teams, where technology specialists, analysts and managers interact [7].

The importance of these competencies is confirmed by industry forecasts. According to Gartner, by 2027, half of all business decisions will be supplemented or even automated by artificial intelligence agents, which will take over a significant part of the analytical function in the decision-making process. The firm's analysts also note that companies whose managers show sufficient 'AI literacy' achieve financial results that are 20% higher on average [8].

As Gartner Vice President Carly Idoyne points out, all aspects of business today – from work organization to decision-making – depend directly or indirectly on AI. However, technology alone does not create value without being combined with competent analytics, management, and strategic vision. That is why today's managers must not only understand AI but also be able to integrate it into the business structure as the main tool for achieving goals and improving overall efficiency [8, 9].

As Tesla's experience shows, artificial intelligence is a resource that radically transforms management. Its use allows you to refine processes, improve decision accuracy, reduce costs, and accelerate innovation. The integration of AI at all levels of activity (from analytics to coordination) gives Tesla a significant competitive advantage in the digital age.

Moreover, AI literacy among managers is becoming a vital requirement for modern companies. They must be able to critically evaluate algorithmic recommendations, understand ethical considerations, and make responsible decisions. AI is not just a tool, but a strategic foundation, on whose level of integration and managerial competence global competitiveness and business sustainability depend.

REFERENCES

1. What Is Artificial Intelligence (AI)? IBM. Web resource: <https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence>
2. GitHub has published statistics for 2023 and announced the winners of the GitHub Awards 2023. Prohoster.Info. Web resource: <https://prohoster.info/en/blog/novosti-interneta/github-opublikoval-statistiku-za-2023-god-i-nazval-pobeditelej-github-awards-2023>
3. Як великі компанії використовують штучний інтелект. Приклади та кейси. Mind.ua. Web resource: <https://mind.ua/publications/20275247-amazon-uber-spotify-jp-morgan-netflix-tesla-toshcho-uspishni-ta-provalni-kejsi-zaluchennya-shtuchnogo>
4. Tesla's AI Supremacy: An Analytical Report on AI Dominance. Klover.ai. Web resource: <https://www.klover.ai/tesla-ai-supremacy-analytical-report-ai-dominance/>

5. Tesla: How EV Giant is Scaling Enterprise AI Infrastructure. Technology Magazine. Web resource: <https://technologymagazine.com/news/extended-impact-report-how-sustainable-is-teslas-business>
6. Рада директорів Tesla: погляд штучного інтелекту на майбутні інновації. Компанія ReelMind. Web resource: <https://reelmind.ai/blog/tesla-board-of-directors-ai-insights-into-future-innovation>
7. Які ключові навички та кваліфікації необхідні для процвітання на посаді Tesla Ai і чому вони важливі. ZipRecruiter. Web resource: <https://www.ziprecruiter.com/e/What-are-the-key-skills-and-qualifications-needed-to-thrive-in-the-Tesla-Ai-position-and-why-are-they-important>
8. Gartner Announces the Top Data & Analytics Predictions. Gartner. Web resource: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-17-gartner-announces-top-data-and-analytics-predictions>
9. Half of business decisions to be made with AI. Cybernews. Web resource: <https://cybernews.com/tech/ai-will-streamline-half-of-business-decisions/>

Urbonienė Jūratė,
PhD in Informatics Engineering, Associate Professor
of the Department of Engineering and Technologies;
Kosteckienė Giedrė;
Lecturer
of the Department of the Business and Public Management;
Puidokaitė-Savickienė Rūta;
Lecturer
of the Department of the Business and Public Management
Faculty of Business and Technology
Utena Higher Education Institution

PREREQUISITES FOR DIGITAL TRANSFORMATION OF A DENTAL CLINIC

Introduction. Recently, more and more activities and areas in them are being transferred to the digital space. Companies that want to remain modern and competitive should also follow current trends and adapt to them as quickly as possible. One of the progressive directions of change is digital business transformation. On the one hand, this allows for fast and unified process management, timely availability, and sharing of necessary information; on the other hand, it allows for saving human and material resources and moving more steadily towards sustainability. Dental clinics are no exception.

Digital transformation (hereinafter referred to as DT) is the integration of digital technologies into all areas of business, fundamentally changing the way company operates and creates value for customers. It is also cultural change that requires organizations to constantly face challenges, experiment, and seek for innovative solutions (Remeikienė et al, 2023). Therefore, a fundamental review of the entire organizational processes is necessary - the business model, culture, experience, and reorganization using digital technologies.

The aim of the study - to analyze the progress of digitalization in dental clinics and provide recommendations for achieving digital maturity.

Research methods used: in order to identify the directions of DT, an analysis of scientific literature and resources was conducted; to assess the analysis of the digitalization situation of KOS dental clinic (hereinafter referred to as the company), an interview was conducted with company representatives; a case analysis method was used to identify DT opportunities.

Literature review. In scientific literature sources examining the DT process, different authors distinguish different stages (steps) of transformation: Harris (2022) distinguishes 7 steps of DT - Understand Current Processes, Create an Evaluation Team, Know Your Requirements, Select a Platform or Solution, Implement, Train and Communicate, Measure Results; Fischer, Goertler, Rennert (2024) enriched and

distinguished these stages of DT - Initiate, Analyze, Debate, Act, Evaluate the change; Zaoui, Souissi (2020) in their scientific work summarized 31 research and white papers where describes stages of DT implementation. Every company is unique, with different needs, so it is important to create a customized strategy that meets its specific goals and circumstances. Summarizing the steps provided by different authors, the authors of this article chose to use 5 steps of DT cycle - Assessment of the current situation, Strategy development, Selection and implementation of appropriate technologies, Monitoring and evaluation, Improvement. It is also noted that the collective involvement of all stakeholders - employees, customers, payers, and governing institutions - is important for the successful DT of a company (Konopik, Blunck, 2023).

When reviewing scientific resources, it could be identified key trends in DT. For companies to operate smoothly in today's remote work environment, process automation using machine learning, artificial intelligence, big data, and other data analytics technologies has become the new norm standard (Hess et al, 2016; Tang, 2021). The ability to gather and merge customer data from various sources enables companies to develop more precise customer profiles, enhance audience segmentation, and improve predictive models (Guarda et al, 2021). The more digital a company becomes, the higher risk of cyberattacks. To prevent this, companies must implement cybersecurity systems (Lysenko et al, 2025). The company's capacity to adapt and efficiently oversee increasingly complex infrastructure, such as cloud architecture and automation software, is also particularly important (Hess et al, 2016).

Description of the company and the evaluation of its digital maturity. KOS dental clinic is a private dental care provider located in Utena, Lithuania. Founded in 1991, the clinic provides a comprehensive spectrum of dental care services, including therapeutic treatments, prosthetics, dental implants, oral hygiene, and other dental services. It is classified as a small business since it employs 7 people.

To identify the areas to be digitally transformed, the authors of this article conducted a SWOT analysis based on the interview with clinic's manager. Among the weakness shown in the Figure 1, the most significant are underutilized clinic capacity and limited services, which restrict the company's growth and ability to meet diverse patients' needs. Main opportunities include expanding service options and digitizing administrative processes. The biggest threat is intense competition in the market.

The company's digital maturity was evaluated across areas such as patient flow management, financial and document handling, payment management, diagnostics and planning, treatment, and communication. Only patient flow management is fully digitized with the CRM/MIS platform designed specifically for dental clinics. Financial and document handling, payment management, diagnostics and planning, and communication are only partially digitized using various tools, while treatment remains non-digitized. Overall, the level of the company's digital maturity is limited.

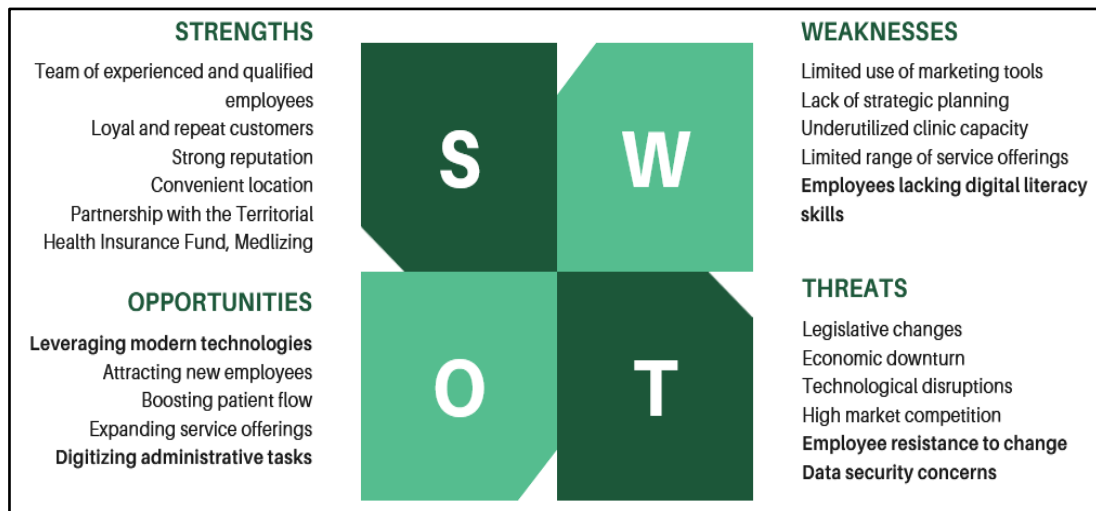


Figure 1. KOS dental clinic's SWOT analysis result

After analyzing the company's digital maturity and assessing financial capabilities and using the flowchart of dental clinic treatment processes compiled by Nyctelius (2020), the authors of this article developed a scheme for the digitalization possibilities of the dental clinic processes (Figure 2). The key areas to be transformed digitally include admin and management programs, analysis and diagnostic programs, imaging solutions, CAD/CAM systems, therapy systems, and support services.

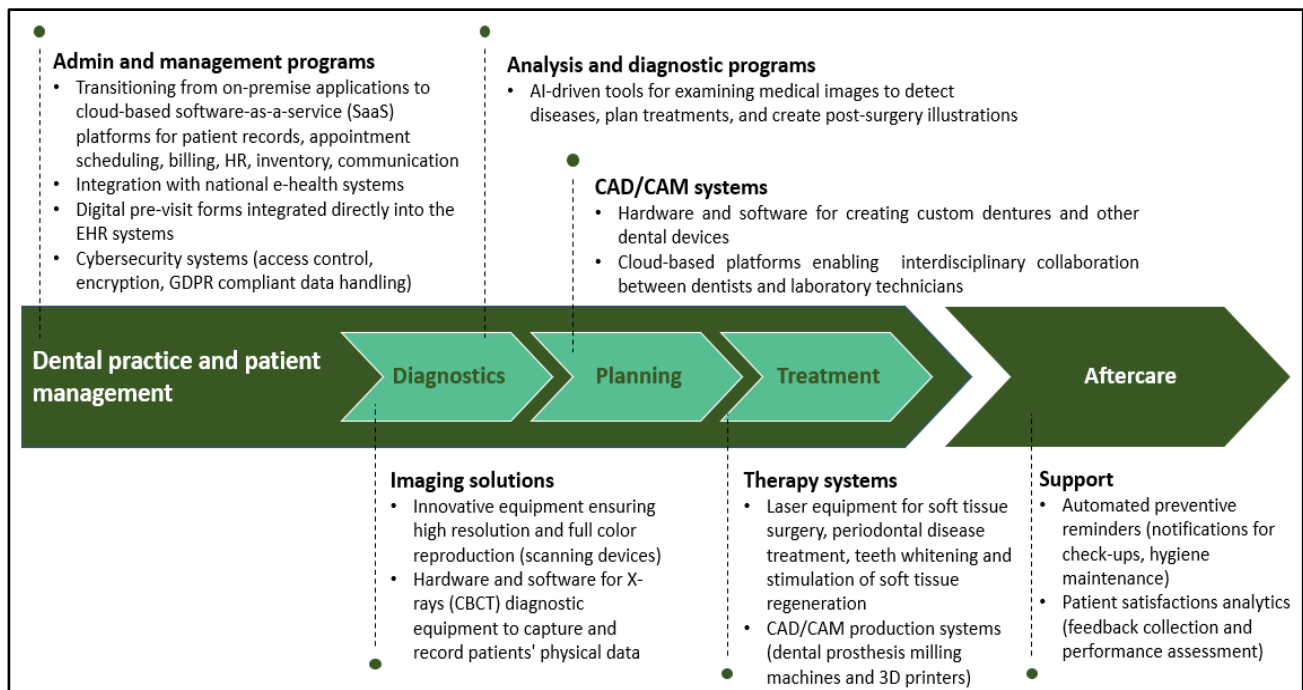


Figure 2. Possibilities of digitalization of dental clinic processes

It can be concluded that digital technologies affect clinic operations in several ways: Quality improvement - more accurate, efficient and personalized treatment, opportunity to earn higher income for the highest quality treatment; Labor Cost Reduction - automation of manual work; Time saving - reduced production and

treatment durations for prostheses and dental devices, shorter wait times for patients and higher satisfaction, allows specialists to dedicate more time to communicate with patients.

Recommendations. Based on the analysis of the company's DT capabilities, the authors highlight the following further activities: Create a digital transformation plan for the company; Utilize the features of the current software solutions; Create and optimize the website; Integrate a convenient patient registration system; Implement automatic payment linking with the cash register; Purchase modern diagnostic and treatment equipment; Clearly establish and develop communication channels with patients.

Keywords: digital transformation, dental clinic, digital maturity, digitalization

REFERENCES

1. Fischer, I., Goertler, T., Rennert, J. (2024). Developing a Process Model for Digital Transformation- Insights from a Multiple Cross-industry Case study. *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences*. Available at: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1747&context=hicss-57>
2. Gong, C., Ribiere, V. (2021). Developing a Unified Definition of Digital Transformation. *Technovation*, Volume 102. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
3. Guarda, T., Balseca, J., Garcia, K., Gonzalez, J., Yagual, F., Castillo-Beltran, H. (2021). Digital Transformation Trends and Innovation. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Volume 1099. Available at: doi 10.1088/1757-899X/1099/1/012062
4. Harris R. (2022). Digital Transformation Solved in 7 Simple Steps. Available at: <https://cloudzbiz.com/digital-transformation-solved-in-7-simple-steps/>
5. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly*, 15, 103-119. Available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3463332>
6. Konopik, J., Blunck, D. (2023). Development of an Evidence-Based Conceptual Model of the Health Care Sector Under Digital Transformation: Integrative Review. *J Med Internet Res* 2023;25:e41512. Available at: <https://www.jmir.org/2023/1/e41512>. DOI: 10.2196/41512
7. Lysenko, S., Verba, O., Kyrychenko, V., Gandziuk, V., Odobetska, I. (2025). Managing Cybersecurity Risks in the Era of Digital Transformation. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. Vol. 10 No. 2s. Available at: <https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/330>
8. Nyctelius, H. (2020). The future of dentistry is digital. Available at: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/The-Future-of-Dentistry-is-Digital.html>

9. Remeikienė, R., Gasaprienė, L., Jakubavičius, A., Česiulytė, J., Bacevičius, P. (2023). *VERSLO MODELIŲ TRANSFORMACIJOS KLASTERIUOSE: SKAITMENIZAVIMAS, ŽIEDINĖ EKONOMIKA IR EUROPOS ŽALIASIS KURSAS*. Kraków: KSIĘGARNIA AKADEMICKA PUBLISHING. Available at: <https://doi.org/10.12797/9788381389037>
10. Tang, D. (2021) What is digital transformation? *EDPACS*, 64:1, 9-13, Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/07366981.2020.1847813>
11. Zaoui, F., Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, Volume 175, 2020, Pages 621-628. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.090>

Vytkovets I.O.,
Higher Education Student, ERI “Karazin Banking Institute”
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific Adviser: Malafieiev T.R.,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Department of Management, Accounting,
and Business Communications

THE IMPORTANCE OF INNOVATION AND ITS IMPACT ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT AND FINANCIAL STABILITY OF ORGANIZATIONS

It can be confidently stated that the main driving force behind the development of an organization is the improvement and enhancement of all aspects of its operations. In other words, these are innovation processes that, in turn, accelerate productivity growth, increase competitiveness, and foster the creation of something new. Naturally, risks of economic decline may arise during this process if sufficient support is lacking. Therefore, the approach to innovation should be gradual, taking into account all capabilities and the level of preparedness of the institution [1].

Innovation serves as a pathway to creating new processes in the labor market, thereby influencing not only the economic sphere but also the social one. Therefore, it is important to ensure the emergence of innovations that foster social development within the organization, ultimately contributing to its economic growth. This includes the creation of new skilled jobs, the improvement of working conditions, and the overall enhancement of employees' well-being. Under favorable conditions, innovation processes are present everywhere: in business, education, healthcare, logistics, and culture. And in each of these areas, there is one essential interaction – the contact between the organization and its consumers. The level of communication determines how a company, business entity, or institution is perceived. Consequently, the organization's reputation helps attract investments, partners, and professionals, unlocking opportunities for global expansion [2].

According to research by Arben Jusufi published in the Journal of Liberty and International Affairs, technological and marketing innovations have a significant impact (over 46.7%) on the financial sustainability of organizations. Technological innovations optimize production processes, automate systems, and increase work efficiency, thereby reducing costs, shortening production time, and creating stable income. Meanwhile, the promotion, pricing, and positioning of products and services as part of a successful organization fall under marketing innovations. Every company strives to earn consumer loyalty while maintaining strong profits.

There are other types of innovations as well. Product innovations enhance goods and services, ecological innovations aim to reduce environmental impact, and organizational innovations introduce new management methods. These are often

considered the “foundation” of all other types of innovation. When an organization implements multiple types of innovations, it can generate a synergistic effect – achieving positive outcomes two, three, or even more times greater [3].

For full social, economic, and financial development, support from the state and society is crucial. Communication is everywhere, so it is important to maintain links with investment funds, startup incubators, and benefit from tax incentives. Collaboration among businesses, universities, research institutions, investors, and government ultimately creates a strong system. In addition, it is essential to develop ICT skills and provide ongoing staff training.

Innovation processes are constantly occurring worldwide. For example, according to OECD data, 83% of companies in Canada introduced global innovations in just two years. The WIPO Global Innovation Index reports that labor productivity in Europe increased by 1% between 2022 and 2023 (compared to $\approx 0.2\%$ growth between 2021 and 2022), while Ukraine ranked 80th in the “innovation inputs” category. However, due to the war and economic instability, the share of innovation-active industrial enterprises in Ukraine decreased by 3%, according to the State Statistics Service of Ukraine [4].

Common innovation trends in Ukraine include:

- active development of the IT sector;
- growing collaboration between businesses and universities;
- the introduction of FinTech and AI-based startups.

Therefore, through the multifaceted impact of innovation on the social, economic, and financial spheres, organizations gain the opportunity to continuously develop, relying on both international and state support, as well as their own potential. Any form of innovation is a step toward success, provided the process is well-planned and supported by a clear system of improvement.

REFERENCES

1. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Innovative activity of enterprises datasets. Retrieved from <https://stat.gov.ua/en/datasets/innovative-activity-enterprises>
2. OECD. (2023). Business innovation indicators: 2023 edition. Retrieved from <https://www.oecd-ilibrary.org/content/dam/oecd/en/data/datasets/business-innovation-statistics-and-indicators/business-innovation-indicators-2023-highlights.pdf>
3. World Intellectual Property Organization. (2024). Global Innovation Index 2024: Global innovation tracker. Retrieved from <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/global-innovation-tracker.html>
4. Jusufi, A. (2023). Relationship between innovation and financial performance in the global environment of exporting companies. *Journal of Liberty and International Affairs*, 9(2), 74–88. Retrieved from <https://doi.org/10.47305/JLIA2392089j>

Бабенко Т. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Вядрова Н.Г.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ В.Н. Каразіна

МЕТОДИ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРОДАЖІВ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ

Сучасні трансформації банківської системи України відбуваються під впливом глобальних екзогенних викликів та ендегенних перетворень, які вимагають принципової зміни систем стратегічного управління та підвищення ролі банків в економіці, перетворюють їх на повноцінні центри з комплексного фінансового обслуговування.

Структурні перетворення, які відбуваються у банківській системі, визначають конкуренцію однією з рушійних сил розвитку, оскільки вона впливає на вартість надання банківських послуг, доступність фінансових ресурсів, ефективність та швидкість трансформації заощаджень в інвестиції через банківську систему, визначає її надійність та стабільність. Посилення конкуренції на ринку банківських послуг вимагає від банків швидкої трансформації стратегії розвитку власного бізнесу з урахуванням внутрішніх можливостей, переосмислення пріоритетних бізнес-напрямів формування та реалізації новітніх конкурентних переваг, здатних забезпечити успіх у конкурентній боротьбі.

Сьогодні банки працюють в умовах високої конкуренції, тому для забезпечення своєї високоефективної діяльності вони мусять виявляти гнучкість, адаптуватися до постійних змін в макро-, мезо- та мікросередовищі. В умовах стрімкого розвитку сучасних технологій, зростання ролі інформації у всіх сферах суспільного життя та трансформації конкурентного середовища банки мають формувати ефективну систему комунікацій із зовнішніми стейкхолдерами.

Одним із ключових інструментів зміцнення позицій на фінансовому ринку є продумана комунікаційна політика, яка базується на інтегрованій системі маркетингових комунікацій. Її головна мета полягає у забезпеченні результативної взаємодії між банком (як об'єктом комунікацій) та суб'єктами комунікаційного простору — клієнтами, партнерами, інвесторами та громадськістю.

Основним завданням комунікаційної політики є визначення чітких принципів, методів і стандартів обміну інформацією, що сприяють підвищенню прозорості, формуванню довіри та узгодженості дій усіх учасників процесу комунікації. [1] Це також передбачає запобігання поширенню недостовірних,

фрагментарних або неузгоджених повідомлень, які можуть негативно впливати на репутацію банку. Ефективність комунікацій залежить як від професійних та особистісних якостей учасників маркетингової взаємодії, так і від обраних засобів комунікації та методів стимулювання цільових аудиторій.

До основних цілей комунікаційної політики належать аналіз потенційних ризиків, визначення сильних сторін діяльності банку, а також формування системи цілей, що дозволяє оцінювати ступінь впливу маркетингових комунікацій на поведінку споживачів. [2]. Використання моделей ієрархії результатів дає змогу визначати рівень ефективності комунікаційних заходів і підвищувати результативність реалізації комунікаційної стратегії.

Структура комунікаційної політики охоплює систему інструментів комунікаційного впливу, які зазвичай поділяються на чотири основні групи: особистий продаж; реклама; паблік рілейшнз (PR) і пропаганда; стимулювання збуту.

Залежно від рівня інноваційності, інструменти комунікаційної політики поділяють на: базові; синтетичні; інноваційні (новітні).

До базових інструментів належать реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, паблік рілейшнз і прямий маркетинг.

Синтетичні — виставкова діяльність, брендинг, спонсорство та інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу.

Інноваційні інструменти - трендсеттинг, WOM- і Buzz-маркетинг, івент-маркетинг, розміщення продукту (Product placement) і життєве розміщення (Life placement), провокаційний та розважальний (Entertainment) маркетинг. В таблиці 1 представлена характеристика інструментів комунікаційної політики.

Таблиця 1

Характеристика інструментів комунікаційної політики

Інструмент	Характеристика
Реклама	експресивний характер, можливість ефективно піднести товар, масове охоплення аудиторії, суспільний характер, великий відсоток переконання
Персональний продаж	особистий характер, живе спілкування з аудиторією, дуже затратна по часу
Паблік рілейшнз	висока достовірність інформації, довіра до неї споживачів, охоплення широкої аудиторії, неможливість контролювати зміст інформації фірмою, рідко існує самостійно без реклами
Пропаганда	інтенсивний характер, одиничне, не масове охоплення аудиторії, можливість разового застосування, найбільша ефективність примусу до купівлі, високий ступінь довіри до запропонованої інформації
Директ-маркетинг	особистий характер, висока достовірність інформації і довіра до неї аудиторії, імпульсивний характер, тривалий ефект, спрямований на формування стійкої відданості споживачів одній торговій марці, безпосереднє спілкування з людьми

Стимулювання збуту	привабливість заходів стимулювання збуту у споживачів, короткотривалий ефект, який неприйнятний для формування стійкої відданості одній марці, закликання споживачів до купівлі, привабливість у споживачів
Виставки та ярмарки	форма організації взаємозв'язків між виробниками та споживачами в місцях показу їхніх товарів на спеціально організованих для цього демонстраціях. Є непостійними і влаштовуються на певний час у певному місці
Брендинг	область системи маркетингових комунікацій, що займається розробкою фірмового імені, стилю, його елементів, формуванням унікального іміджу фірми та просуванням його на ринку
Спонсорство	спонсорська діяльність фірми, здійснювана на принципах взаємності, інтерактивна форма відношень із використанням 77 таких базових інструментів як реклама, стимулювання збуту, паблік рілейшнз, персональний продаж
Інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу	комплексний метод маркетингових комунікацій у місцях продажу товарів, що включає елементи і прийоми базових інструментів комунікацій для формування позитивного сприйняття споживачами інформації
Тренд-сеттінг	процес передбачення зміни смаків споживачів в майбутньому, що дає змогу підприємствам робити прогнози, планувати та вносити необхідні у зв'язку з цим зміни до маркетингових стратегій будь-якої сфери виробництва та послуг
WOM-технологія	технологія «вірусного» поширення інформації за рахунок ефекту «сарафанного радіо». Стаючи свідками яких-небудь дивних подій люди розповідають про них друзям, родичам, знайомим; фото й відео матеріали стихійно поширюються мережею Інтернет
Entertainment-маркетинг	полягає у використанні прийомів індустрії розваг для популяризації товарів і послуг. Створює позитивну атмосферу, яка буде асоціюватися з конкретним підприємством
Event-маркетинг	спрямований на організацію спеціальних подій, надання споживачеві особистого позитивного досвіду спілкування з маркою, формування у нього таким чином емоційного зв'язку з нею
Buzz-маркетинг	характеризується як управління реакцією на певну (рекламну) подію з використанням прийомів психологічного впливу «зараження», наслідування, моди
Product placement	реklamний прийом, який полягає в тому, що реквізит у фільмах, телепередачах, комп'ютерних іграх, музичних кліпах або 78 книгах має реальний комерційний аналог. Зазвичай демонструється сам рекламований продукт, його логотип, або згадується про його хорошу якість
Провокаційний маркетинг	заснований на абсолютній новизні кожного проекту. Не дає готових рішень, а працює таємно, впливає на підсвідомість, інтригує й втягує в емоційну гру, закликає споживача самостійно шукати зашифрований зміст рекламного повідомлення

Джерело: сформовано автором за джерелом[1-3]

У сучасний період, що характеризується процесами післяпандемічного відновлення та впливом воєнних подій, банківська система України переживає глибоку структурну трансформацію. Основним завданням стає пристосування до нових економічних реалій шляхом активного впровадження цифрових технологій, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та забезпечення стабільності фінансових потоків. Банківські установи, які здатні гармонійно поєднувати інноваційні рішення, гнучкі маркетингові стратегії та персоналізований підхід до обслуговування, отримують стійкі конкурентні переваги й зміцнюють довіру клієнтів.

Таким чином, цифрова трансформація, розвиток дистанційних каналів взаємодії з клієнтами та вдосконалення комунікаційних механізмів стають визначальними чинниками підвищення ефективності функціонування банківського сектору. Комплексне впровадження таких підходів сприятиме зміцненню позицій банків на фінансовому ринку, розширенню клієнтської бази та забезпеченню їхньої довгострокової стабільності в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гладищук Я.А. Особливості реалізації маркетингової політики у банківській установі. Економіка, управління та адміністрування. 2023. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-136-144](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-136-144) (дата звернення 29.10.2025)
2. Ковальчук С. В., Забурмеха Є., Аналіз маркетингових комунікацій комерційних банків. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 3. С.177-181. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-27.pdf> (дата звернення 29.10.2025)
3. Панченко О. В., Удосконалення маркетингових комунікацій у забезпеченні ефективності діяльності банків в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 2. С.7-13. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/3-1.pdf> (дата звернення 29.10.2025)

Бабенко Т.С.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Баранова В.В.,
доктор економічних наук, професор
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Банківська система це одна із ключових елементів фінансової екосистеми держави. Стабільне функціонування банківської системи має критичне значення для забезпечення економічної безпеки, фінансової стабільності та суспільного добробуту. Саме тому, основним інститутом фінансової системи є банки, які забезпечують ефективний перерозподіл грошових ресурсів в економіці. Діяльність банків полягає в класичній функції фінансового посередництва - організації руху коштів від власників тимчасово вільних капіталів (домогосподарств, підприємств, органів влади) до тих, хто має потребу у фінансових ресурсах (бізнесу, держави, фізичних осіб для споживчих потреб) [1, с. 91].

Наукова література відображає низку теоретичних концепцій та доробок, які пояснюють природу вразливості банківських систем та їх поведінку в умовах фінансових криз, рецесій та шоків. Теоретичні концепції різняться за підходами розгляду: від моделювання індивідуальних банківських панік до аналізу складних мережових взаємозв'язків і стратегій підвищення резилієнтності. Серед основних концепцій виокремимо шість базових моделей, які стали основою сучасних досліджень у галузі кризового менеджменту, макрофінансової стабільності та регуляторної політики. Зазначені дослідження здійснюються як зарубіжними, так і українськими науковцями: Ф. Дібвіга, С. Дж. Даймонда, Д. Гейла, Г. Мінські, М. Бруннермаєра, Ю. Саннікова, Р. Мея, а також українських дослідників, серед яких О. Петрик, В. Міщенко та інші.

Сучасна економічна наука поділяє надзвичайні ситуації у банківській діяльності на:

- економічні (валютні шоки, системні банківські кризи, різкі зміни відсоткових ставок, інфляційні сплески);
- політичні та соціальні (масові заворушення, збройні конфлікти);
- природні та техногенні (повені, землетруси, техногенні катастрофи, пандемії);
- кібернетичні (втручання у платіжні системи, масові кібератаки, викрадення даних).

Залежно від характеру та масштабу надзвичайної ситуації, банки мають адаптувати свою діяльність до нових зовнішніх умов, зберігаючи при цьому

ліквідність, фінансову стійкість та здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами [2].

Без теоретичного підґрунтя дослідження функціонування банків в умовах надзвичайних ситуацій неможливе. Саме опис та розгляд теоретичного підґрунтя пояснює механізми виникнення, поширення та подолання кризових явищ у фінансовій системі. Аналіз наукової літератури дозволяє позначити про значну кількість концепцій, які по-різному інтерпретують природу банківської вразливості та шляхи її подолання. Зокрема, це моделі, які зосереджуються на поведінкових аспектах клієнтів, проциклічності фінансової активності, механізмах передачі шоків, мережевій взаємопов'язаності банків, структурній організації системи та її здатності адаптуватися до стресів [3, с. 210].

Таблиця відображає класифікацію чотирьох ключових підходів які запропоновані та використовуються в науковій та практичній площині для аналізу роботи банків у періоди високої економічної і політичної турбулентності. Це порівняння дозволяє комплексно оцінити потенціал і релевантність різних підходів в умовах української економіки.

Таблиця 1

Класифікація підходів до аналізу роботи банків у кризових умовах

<i>Підхід</i>	<i>Теоретико-методологічна база</i>	<i>Основні інструменти</i>	<i>Переваги</i>	<i>Обмеження</i>
Системно-структурний	Теорія систем, мережевий аналіз	Карти фінансових потоків, моделювання міжбанківських зв'язків	Дозволяє бачити взаємозалежності і виявляти ключові вузли	Вимагає великого обсягу даних
Ризик-орієнтований	Теорія ймовірностей, Value-at-Risk, стрес-тестування	Кількісна оцінка ризиків, сценарний аналіз	Дає вимірювані показники ризику	Менш ефективний за умов непередбачуваних шоків
Антикризовий	Теорія кризового менеджменту	План безперервності бізнесу, плани ліквідності	Швидке реагування, мінімізація втрат	Орієнтований переважно на короткостроковий ефект
Інституційно-регуляторний	Інституційна економіка, регуляторна теорія	Нормативи, обмеження, державні гарантії	Забезпечує макrorівневу стабільність	Може знижувати гнучкість банків

Джерело: складено автором за матеріалами [4, 5, 3].

Зазначені теоретичні підходи до функціонування банків в умовах надзвичайних ситуацій базуються на інтеграції концепцій системної стійкості, управління ризиками, антикризового менеджменту та інституційної підтримки.

Враховуючи поточні виклики для України ключовими питаннями залишаються - розвиток цифрових банківських технологій та підвищення кіберзахисту, створення ефективних механізмів екстреної ліквідності, що дасть змогу зберегти та посилити стабільність фінансової системи навіть у найскладніших умовах.

Отже, адаптація банківського сектору України до зовнішніх умов, зокрема до умов воєнного стану, набуває особливої актуальності через загрози безпеці населення, переміщення громадян та зміни поведінки клієнтів. Воєнні обставини вимагають адаптації маркетингових стратегій і впровадження цифрових рішень для забезпечення стабільності банківських операцій та безперервності обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мартиненко О., Соловйов В. (2024) Стратегічне управління банками в умовах воєнного стану. *Інноваційна економіка*. № 2. С. 73-82.
2. Іващенко С., Титаренко Л. (2023) Розвиток мобільного банкінгу та його роль у воєнний час. *Вісник Національного банку України*. № 2(48). С. 77-84.
3. Національний банк України. Інфляційний звіт. Квітень 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf
4. Бондаренко С.М., Новак О.І. (2020) Технології мобільного банкінгу як складова маркетингової стратегії. *Сучасні тенденції розвитку економіки*. № 6. С. 83-90.
5. Гнатюк М., Орлов В. (2024) Ліквідність та капіталізація банків під час воєнних дій. *Фінансовий простір*. № 2. С. 35-44.

*Бондарь Ю.І.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Вядрова Н. Г.,
к.е.н., доцент кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ FIN-TECH ТЕХНОЛОГІЙ У ФІНАНСОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ

Новітній етап розвитку FinTech-технологій стає провідним елементом цифрової трансформації банківської та фінансової системи України, надаючи швидкість, прозорість і зручність фінансових послуг. Зростання конкуренції між банками обумовлює потребу не лише підлаштовуватись до нових економічних умов, а й впроваджувати інноваційні розв'язки, спрямовані на утримання та розширення клієнтської бази.

Україна входить до ТОП-20 країн світу за швидкістю розвитку FinTech-індустрії. Станом на 2025 рік на ринку діє понад 250 FinTech-компаній, з яких більшість орієнтовані на платіжні сервіси, онлайн-кредитування, цифрові гаманці та RegTech-рішення.

9 липня 2020 року Національний банк України схвалив Стратегію розвитку фінтеху в Україні до 2025 року, яка є детальним покроковим планом утворення повноцінної фінтех-екосистеми з новітніми фінансовими сервісами та доступними цифровими рішеннями. Дана стратегія розроблена на основі пріоритетів, визначених у Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року, презентованої Національним банком та іншими регуляторами на початку того ж року [1].

Найвиразнішими гравцями українського ринку є Monobank, Privat24, Revolut (UA), Izibank, Payoneer, LiqPay, WayForPay. Їхні продукти формують стандарти цифрового банкінгу, UX/UI-дизайну та осучаснення операцій. Український FinTech-сектор демонструє стабільне зростання інвестицій, зокрема у напрямках P2P-переказів, онлайн-кредитування, криптоінфраструктури та RegTech.

FinTech-індустрія в Україні масштабується особливо стрімко протягом останніх років, показуючи значні результати темпів зростання навіть у складних соціально-економічних умовах. На це вплинули декілька чинників: цифровізація державних послуг (зокрема розвиток екосистеми “Дія”), високий рівень проникнення мобільного інтернету та смартфонів, яскраво виражена конкуренція між традиційними банками і новими учасниками — необанками та фінтех-стартапами.

Україна займає четверте місце у світі за рівнем розвитку безконтактних платежів. Загальна кількість активних платіжних карток перевищує 38 млн, із

яких близько 5,3 млн підтримують технологію безконтактної оплати. Країна входить до першої п'ятірки у світі за кількістю NFC-платежів, при цьому понад 20 банків надають відповідні сервіси [2].

Українські фінтех-компанії зіштовхуються з регуляторними перешкодами, що уповільнюють розвиток інновацій. Неактуальна нормативна база ускладнює впровадження новітніх технологій, а нові законодавчі ініціативи з реалізацією цифрових платежів та віртуальних активів проходять повільно.

Ключові проблеми фінтеху: відсутність ефективної ідентифікації, низька фінансова грамотність, брак програм підвищення, недостатня боротьба з шахрайством, підвищені ризики безпеки та зниження довіри до сервісів. Домінування державних банків і обмеження на рух капіталу ускладнюють конкуренцію та міжнародну експансію компаній.

Банківський сектор України виконує визначальну функцію у розвитку FinTech-екосистеми, одночасно виступаючи як провідник інновацій та головний бенефіціар їхнього впровадження. Проте цифровізація ставить перед банками низку складних завдань — від кібербезпеки до пристосування нормативів адаптації та зміни бізнес-моделей. Подолання цих викликів потребує значних інвестицій, партнерства з технологічними компаніями та формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку. Успішна інтеграція FinTech у банківську систему може стати потужним стимулом для зростання національної економіки та підвищення конкурентоспроможності України на міжнародних фінансових ринках [3].

Модернізація фінансових технологій (FinTech) в Україні включає в себе перш за все вдосконалення нормативно-правової бази: прийняття законів «Про платіжні послуги» та «Про віртуальні активи». Це сприятиме створенню прозорого конкурентного середовища, зменшенню регуляторних бар'єрів і залученню іноземних інвестицій.

Не менш головним є державне стимулювання інновацій. В Україні доцільно створити спеціалізований державний FinTech-хаб, який координуватиме діяльність стартапів, банків та регуляторів. Такі центри могли б стати платформою для тестування нових фінансових продуктів, що активно використовується в країнах ЄС. Крім того, важливо запровадити систему державних грантів і пільгового кредитування для FinTech-компаній, що працюють над цифровими рішеннями у сфері платежів, ідентифікації та фінансової інклюзії [4].

Отже, ефективний розвиток FinTech в Україні можливий лише за умови синергії держави, бізнесу, наукової спільноти та суспільства. Комплексне впровадження наведених методів дозволить створити інноваційну, безпечну та конкурентоспроможну фінансову екосистему, здатну забезпечити економічне зростання та фінансову інклюзію населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розвиток фінтеху в Україні. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/development-strategy/fintech2025> (дата звернення 31.10.2025р.)
2. Стратегія розвитку фінансового сектору України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini> (дата звернення 31.10.2025р.)
3. Що таке фінтех і як він впливає на ваше життя вже сьогодні? URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/fintech/2018/12/5/641431/> (дата звернення 31.10.2025р.)
4. Каталог фінтех компаній 2023 рік <https://montenegro.mfa.gov.ua/storage/app/sites/54/ftcat2023uaweb-1-1.pdf> (дата звернення 31.10.2025р.)

*Галич Р.В.,
к.ю.н., доцент
кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій
ІНІ «Каразінський банківський інститут»
ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ ТА ЇЇ АДАПТАЦІЯ ДО ПОТРЕБ ЕКОНОМІКИ

Стратегічні цілі розвитку дистанційної освіти університетів мають ранжуватись залежно від визначених пріоритетів. На сьогодні, серед ключових пріоритетів, на порядок денний виходять: інституціоналізація дистанційної освіти, підвищення стандартів якості дистанційної освіти, подальше впровадження сучасних цифрових технологій в дистанційне навчання, підвищення ролі дистанційної освіти в суспільстві і її відповідність сучасним вимогам ринку праці, інтеграція в світовий освітній простір.

Інституціоналізація проторує створення стійкої системи навчання, незалежно від зовнішніх факторів, гарантій, за яких дистанційне навчання не буде залежати лише від тимчасових рішень. Тому інституціоналізацію має віддзеркалити цілісна діюча модель дистанційної освіти. Як вбачається, такий процес передбачає:

1) Утвердження законодавцем дистанційної форми здобуття освіти з можливістю утворення і функціонування віртуального університету.

2) Розробка регулятором належного нормативного забезпечення провадження дистанційної форми освіти (положень про дистанційного освіту в закладах вищої, рекомендацій, внесення змін в чинні акти тощо), що є універсальним незалежно від обставин, що змінюються.

3) Долучення до розробки нормативного забезпечення провадження дистанційної освіти зацікавлених закладів освіти, організацій і об'єднань працівників та роботодавців, міжнародні організації, інших стейкхолдерів.

4) Визнання дистанційної освіти на рівні університетських політик як рівноправної форми навчання та включення дистанційного навчання в університетські стратегії розвитку:

- визначення окремих конкретизованих завдань розвитку дистанційної освіти в плані розвитку закладу вищої освіти з покроковими дедлайнами;

- утворення структурованих підрозділів з дистанційної освіти, з обов'язковим персоналом в підрозділах, які забезпечують підготовку здобувачів освіти;

- розробка внутрішньої системи університетських правил, вимог, можливостей і традицій дистанційної освіти;

- збільшення освітніх програм в закладах вищої освіти, як тих, що передбачають можливість дистанційного навчання поряд з іншими формами

здобуття освіти, так і виключно освітніх програм за дистанційною формою освіти.

5) Синхронізація і адаптація моделей управління дистанційної освіти з урахуванням обміну кращими практиками дистанційної освіти, в тому числі в частині автономізації.

6) Лібералізація процесів державної акредитація з одночасним посиленням критеріїв оцінки якості дистанційної освіти на рівні закладу освіти.

7) Визначення моделей фінансування дистанційної освіти через забезпечення ресурсами як окремого здобувача освіти для здобуття освіти, так і закладу освіти для провадження дистанційної освіти загалом:

- державне фінансування (замовлення, гранти);
- гранти (іноземні державні, приватні іноземні, неурядові іноземні, неурядові внутрішні);
- замовлення роботодавців;
- внутрішній перерозподіл ресурсів закладу вищої освіти.

Базисом сталості дистанційної освіти є подальше її впровадження в систему освіти держав. Розвиток існуючої системи вищої освіти безпосередньо знаходиться в площині покрокової інституціоналізації дистанційної освіти. Індикатором такого процесу є функціонування повноцінної системи дистанційної освіти в університетському середовищі. Ключовим пріоритетом є забезпечення її стабільності і подальше удосконалення. Це та інше досягається через ряд механізмів, які мають знаходитись в рамках досягнення стратегічних цілей розвитку дистанційної освіти в закладах вищої освіти.

Ключовою позицією забезпечення сталості дистанційної освіти в університетах є слідування ще одному стратегічному пріоритету – їх співпраці з ринком праці та досягненню стратегічної цілі – адаптації дистанційних програм до потреб економіки.

Актулітетом сьогодишньої освіти є сучасні знання і навички. А тим паче для дистанційної освіти, яка має керуватись запитами на високий рівень цифрових знань. Саме ринок праці локомотує розвиток і впровадження університетами сучасних технологій, як-то в процесі дистанційної освіти, суттєвою складовою якої є юзування цифрованих навичок, яких, як вбачається, потребує більшість професій.

Водночас з огляду на вищезначене постає питання більш тісного зв'язку закладів вищої освіти і роботодавця. І така взаємодія має бути більш активна і формалізована, виходити із співпраці, базуватись на партнерстві, на паритетному співробітництві. Це і інше керується державницькими і суспільними цінностями учасників такого процесу, потребами взаємного розвитку і удосконалення, необхідністю обміну кадровими і іншими матеріальними і нематеріальними ресурсами в умовах швидкоплинного розвитку сучасних технологій. А отже, така співпраця є взаємовигідною, і саме Університет має стати платформою, яка об'єднує – здобувача освіти, викладачів і дослідників, роботодавців і державу. Реальними кроками для

функціонування такої моделі взаємоінтеграції виробничого процесу і процесу дистанційного освіти є:

1) Створення потужних баз практики роботодавців:

- запровадження стажувань і проходження практики у компаніях у форматі онлайн для здобувачів освіти (дуальне навчання, віддалена робота, симуляційні проекти тощо);

- професійне стажування і підвищення кваліфікації з метою здобуття новітніх знань для співробітників закладів вищої освіти;

2) Створення всеохоплюючих центрів дистанційної освіти у закладах вищої освіти

- запуск нових професійних онлайн-програм у сферах ІТ, кібербезпеки, підприємництва, фінансових технологій наданих роботодавцем;

- інтеграція сертифікованого дистанційного навчання у корпоративні програми підвищення кваліфікації, їх створення з конкретними роботодавцями;

- запрошення фахівців-практиків для викладання в університеті;

- впровадження безперервного навчання через онлайн-курси для випускників та працюючих фахівців з отриманням професійних сертифікатів, які визнаються на ринку праці.

3) Розробка спільних освітніх програм з роботодавцем для забезпечення релевантних знань і навичок:

- долучення в проєктні групи по створенню освітніх програм релевантних спеціальності роботодавців з числа найбільш прогресивних співробітників;

- договірне формалізоване партнерство з бізнесом для ініціативної з їх сторони адаптації навчальних дисциплін до їх сучасних технологічних потреб.

4) Створення професійних спільнот для взаємодії здобувачів освіти, співробітників університетів і роботодавців:

- утворення спільних асоціацій і консорціумів;

- організація спільних заходів – науково-практичних, спортивних, культурних;

- реалізація проєктів, в тому числі досліджень;

- спільна активність в соціальних мережах.

5) Заохочення і сприяння такій співпраці з боку держави (нормотворчий процес, практичні рішення, в тому числі фінансового характеру).

На підставі вищевикладеного, можна вважати, що такий підхід забезпечить подальший розвиток цифрових стандартів якості, визнання сертифікації і дипломів, зокрема, онлайн-документів, а також підтвердження значення і цінності онлайн освіти через високий рівень компетентностей здобувачів освіти у дистанційному форматі навчання. А належна співпраця університетів з ринком праці та адаптація дистанційних програм до потреб економіки міцною основою для подальшого розвитку з метою забезпечення сталості дистанційної освіти.

ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІЗУ КЛІЄНТСЬКИХ ДАНИХ ДЛЯ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ ТА ПИТАННЯ КОНФІДЕНЦІЙНОСТІ

Фінансовий сектор активно інтегрує аналіз великих даних і штучний інтелект для підвищення ефективності банківських процесів і якості обслуговування. Алгоритми дозволяють обробляти великі масиви інформації, прогнозувати ризики, оптимізувати портфелі та пропонувати персоналізовані продукти. Українські банки також активно освоюють ці технології, адаптуючи міжнародний досвід до локального ринку й задаючи нові стандарти сервісу (прикладом цифровізації стали Приват24, UKRSIB online 2.0 та Monobank). Персоналізація банківських продуктів на основі клієнтських даних перетворилася на помітний тренд, продиктований конкуренцією та зміною поведінки споживачів. Однак разом із перевагами такого підходу постають важливі питання конфіденційності й захисту персональних даних. У статті розглянуто сучасні методи збору й аналізу клієнтських даних у банківській сфері України, реальні приклади персоналізації, основні вигоди для бізнесу й споживачів, а також ризики та виклики, пов'язані з конфіденційністю і регуляторними вимогами (GDPR тощо).

Способи збору та аналізу клієнтських даних:

1. Транзакційні дані. Історія операцій за рахунками і картками показує фінансову поведінку клієнта – регулярні платежі, покупки, залишки тощо. Аналізуючи такі дані за допомогою математичних моделей і ML-алгоритмів, банки сегментують клієнтів за схожими ознаками (платіжні звички, продуктова активність). Це дозволяє формувати кластеризувати групи клієнтів та таргетовані пропозиції в межах кожного сегмента: окремі групи пропозицій для молоді, що активно користується кредитками, або для клієнтів з великими залишками.
2. Дані онлайн-активності та соцмереж. Інтернет-банкінг та мобільні застосунки збирають відомості про дії користувача (перегляд продуктів, кліки на пропозиції), що допомагає будувати повний "портрет" клієнта. Додатково можуть використовуватися відкриті джерела – інформація із соціальних мереж. Наприклад, ШІ враховує інтереси клієнта в соцмережах або події (шлюб, дата народження дитини) для пропонування релевантних фінансових продуктів. Збір таких даних потребує згоди клієнта і обережності щодо приватності.

3. Геолокаційні дані. Смартфони та мобільні додатки банків (за наявності дозволу) надають дані про місцезнаходження клієнта. Аналіз геолокації відкриває можливості контекстного банкінгу – надання пропозицій, актуальних у конкретний момент або місці. Наприклад, після відвідування автомобільного салону клієнту може бути запропоновано кредит на авто чи страховий продукт.
4. Аналітика поведінки та штучний інтелект. Зібрані структуровані і неструктуровані дані обробляються засобами ВІ та АІ. Банки дедалі частіше впроваджують алгоритми машинного навчання для аналізу поведінки клієнтів, прогнозування їхніх дій і автоматичної генерації індивідуальних рекомендацій. Вони допомагають визначити життєвий цикл клієнта та потенційні потреби (велика покупка, інвестиції, ризик прострочення) і пропонувати проактивні персональні рішення.

Monobank першою в Україні побудував необанк, що повністю спирається на Big Data та ML. Аналіз транзакційної активності та поведінки клієнтів дозволяє надавати індивідуальні пропозиції за кредитами, кешбеком і лімітами. Такий підхід підвищив залученість і дозволив кожному користувачу отримати унікальний набір акцій, знижок і персональних умов.

PrivatBank, найбільший банк країни, впроваджує персоналізацію через програму лояльності «Привіт», яка пропонує клієнтам персональні знижки та кешбеки від партнерів на основі платіжних звичок, місця проживання та сезонності. В рамках геолокаційного тесту клієнтам, що відвідували будівельні гіпермаркети, надсилали індивідуальні кредитні пропозиції, що збільшило середній чек та лояльність.

UKRSIBBANK BNP Paribas Group впроваджує комплексну платформу Customer Intelligence для глибокої сегментації, прогнозування поведінки клієнтів та налаштування мультиканальних комунікацій. Це дає змогу визначати найкращий канал звернення до кожного клієнта й адаптувати пропозиції під його очікування, підвищуючи конверсію продажів.

Переваги персоналізації банківських продуктів:

1. Покращення клієнтського досвіду. Клієнти отримують максимально релевантні, краще підібрані фінансові рішення замість масових шаблонних пропозицій. Це економить час і підвищує задоволеність обслуговування.
2. Зростання продажів і конверсії. Коли продуктова пропозиція відповідає актуальній потребі клієнта, ймовірність її прийняття значно вища. Персоналізовані пропозиції дають кращий відгук, ніж традиційний масовий підхід, що сприяє зростанню обсягів продажів.
3. Лояльність та утримання клієнтів. Персональні бонуси й увага до індивідуальних потреб формують відчуття цінності для клієнта, що сприяє довгостроковій лояльності та знижує відтік.
4. Підвищення ефективності та крос-продажі. Використання аналітики дозволяє оптимально використовувати маркетинговий бюджет і

пропонувати суміжні продукти, що збільшує прибутковість клієнтської бази.

Ризики та виклики конфіденційності та захисту даних:

1) Конфіденційність даних і відповідність регуляторним вимогам. Персоналізація потребує збирання й обробки великих обсягів персональних даних. Неналежне управління цими даними може порушувати норми GDPR та законодавства України. Банки повинні забезпечувати прозорість політик збору даних та отримувати інформовану згоду клієнтів, щоб уникнути штрафів і репутаційних втрат.

2) Ризик витоку даних та кібератаки. Банки накопичують великі масиви чутливої інформації, тому стають привабливою цілью для кіберзлочинців. Витоки персональних даних можуть призвести до серйозних наслідків і втрати довіри. Тому потрібні інвестиції в кібербезпеку, шифрування, багатофакторну автентифікацію та контроль доступу.

3) Надмірний таргетинг. Занадто часті або занадто точні персональні пропозиції можуть викликати дискомфорт у клієнтів і відчуття втручання в приватне життя. Важливо обмежувати частоту повідомлень, давати клієнту можливість керувати налаштуваннями розсилок.

4) Упередженість алгоритмів та етичні аспекти. Автоматизовані системи можуть містити приховані упередження, якщо навчені на історичних даних. Це може призвести до дискримінації окремих груп клієнтів. Банки повинні тестувати моделі на відсутність bias, використовувати пояснюваний ШІ та забезпечувати людський нагляд за важливими рішеннями.

Аналіз клієнтських даних для персоналізації банківських продуктів стає невід'ємною частиною стратегії розвитку фінансових установ України. Персоналізація дозволяє суттєво підвищити якість сервісу та результативність бізнесу: клієнти отримують більш релевантні рішення, а банки – зростання продажів і лояльності. Разом з тим персоналізація висуває підвищені вимоги до захисту даних: необхідно дотримуватися регуляторних стандартів, інвестувати в кібербезпеку та етичні практики ШІ. Банки, які забезпечать баланс між інноваціями й приватністю, матимуть конкурентну перевагу в цифрову епоху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мусієнко Д. Як змінився роздрібний банкінг: тренди у світі та в Україні // NV Бізнес, 26 вересня 2023. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/personalizaciya-bankivskih-servisiv-vpliv-shi-ta-tehnologiy-na-propoziciji-kliyentam-50547824.html>.
2. Дивись.info. ШІ змінює фінансову сферу: як банки використовують нові технології // ІА «Дивись.info», 17 жовтня 2025. URL: <https://dyvys.info/2025/10/17/shi-zminyuye-finansovu-sferu-yak-banky-vykorystovuyut-novi-tehnologiyi/>.

3. Fintech Insider. GDPR для фінтеху: що важливо враховувати українським фінансовим установам // FintechInsider, 19 березня 2025. URL: <https://fintechinsider.com.ua/gdpr-dlya-fintehu-shho-vazhlyvo-vrahovuvaty-ukrayinskym-finansovym-ustanovam/>.
4. Juscutum (А. Мельник). Як нове регулювання даних у 2025 змінює глобальний бізнес-ландшафт // Juscutum.com, 17.02.2025. URL: <https://www.juscutum.com/news/yak-nove-regulyuvannya-danih-u-2025-zminyuie-globalniy-biznes-landshaft>.
5. Голуб Р. М. Система персоналізації фінансових продуктів у цифровому маркетингу на основі штучного інтелекту : кваліфікаційна робота бакалавра. – Київ: ДУІКТ, 2025. – 65 с. URL: https://duikt.edu.ua/repositorii/Кафедра%20Комп'ютерних%20наук/2025/Бакалавр/Голуб_Роман%20КНД.pdf.

*Калініченко З. Д.,
к. е. н., доцент
кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів
та економіки міжнародного туризму,
Запорізький національний університет*

ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Економічний вплив інновацій на темпи розвитку виробничих процесів визнається ключовим саме тому, що зумовлює радикальні зміни конкурентних позицій підприємств на ринках, їх фінансово-економічне становище. Інноваційно-технологічний розвиток сприяє зростанню інвестицій та поширенню організаційних та управлінських нововведень. З'являються нові ефективні процеси та види діяльності. Дійсно, зміни, що відбуваються в економіці, засвідчують перехід на інноваційну модель розвитку.

Формування сучасних підприємств, що орієнтуються на зміни становища на ринках збуту, на нові виробничі відносини і механізми управління, неможливе без системного дослідження процесів впровадження інновацій та їх ефективності, визначення структурних складових цих важливих процесів і залежності від інформаційно-інноваційного середовища. При цьому економічний потенціал підприємств розглядається не як здатність виробляти товари, а як система динамічного зростання такої здатності під впливом науково-технічних досягнень. Мова йде про прискорення виробничо-відтворювальних процесів на підприємстві з впровадженням інновацій, завдяки яким виробнича система не втрачає своєї цілісності та самоорганізації.

В той же час в реальних умовах реалізація інноваційних процесів на підприємствах не завжди відповідає потребам і очікуваним результатам від інноваційного розвитку. Пояснюється це проблемами недостатнього фінансування, недосконалого управлінського середовища, відсутності науково-дослідницької бази, цілеспрямованої мотивації на технологічний розвиток та зацікавленості підприємств у власних результативних інноваціях.

Виробничий потенціал розглядається як складна система можливостей підприємства і сукупність його ресурсів, які дозволяють ефективно здійснювати виробничий процес. Головна увага у питаннях зростання виробничого потенціалу підприємства приділяється тому, щоб всі його складові елементи забезпечували довготривалий ефект, як це і належить технологічним, інноваційним та інформаційно-цифровим впровадженням. Тобто, виробничий потенціал є складною, залежною від ринку, середовища, конкуренції системою. Виробничий потенціал динамічний, оскільки саме взаємозв'язки між окремими складовими здійснюють безпосередній вплив на його стійкість чи зростання.

Інновації і нові технології, змінюючи характеристики виробничої системи, сприяють переходу потенціалу у якісно новий стан.

Сучасний розвиток пов'язаний з істотним зростанням впливу інформатизації та цифровізації, рівнем технологічного оснащення виробництва, вимогами до ресурсоефективності. Основним інструментом відтворення виробничого потенціалу вітчизняних підприємств та піднесення економіки України стає підприємництво, пов'язане з винаходами, їх комерціалізацією, цифровими інноваціями. Виробничі досягнення базуються на сучасних науково-технічних досягненнях.

Переважними для розвитку виробничого потенціалу є інтелектуально-інформаційні складові, які докорінно змінюють процеси на підприємствах у сучасному інноваційному напрямі. Підприємства, які знаходять фінансові, організаційні, інтелектуальні можливості для сміливих нововведень, впроваджують у виробництво інноваційні розробки та мають значні конкурентні переваги на ринках за рахунок покращення якості та видової зміни товару, розширення його фізичних властивостей та підвищення комерційних доходів.

Сучасні трактування теорій інноваційного розвитку пов'язані з іменами європейських та американських дослідників: Й. Шумпетера, Р. Солоу, Р. МакМіллана. Їх бачення цих процесів – поступовий перехід від технічної до техніко-економічної, а на сьогодні у рамках концепції сталості та екологічного захисту – до соціо-техніко-економічної постановки питань відтворення, яка базується на характерному нерівномірному хвилеподібному поясненні процесів, основу яких становлять інноваційно-технологічні зміни [2]. Беручи за основу означені положення, інтенсивне відтворення виробничого потенціалу підприємства можливо досягти впровадженням стратегічної інвестиційно-інноваційної моделі. Така модель здатна модернізувати виробничий потенціал підприємств, що визначить ознаки стійкого розвитку.

Формування в економіці шостого технологічного укладу пов'язане з відтворенням виробничого потенціалу на основі біотехнологій, генної інженерії та молекулярної біології. Вірно обраний напрямок сприятиме істотному зростанню ефективності виробничої системи в цілому. Відтворення виробничого потенціалу вітчизняних підприємств на інноваційній основі потребує відповідного рівня логістики та ресурсної бази, додаткових вкладень грошей і матеріальних вкладень, котрі безпосередньо призначаються на якісне покращення виробничого потенціалу.

Інновації в системі відтворення виробничого потенціалу вітчизняних підприємств доцільно розглядати у взаємозв'язку з інвестиціями, які забезпечують можливість їх практичного впровадження чи комерціалізацію.

З урахуванням тенденцій інноваційно-технологічного розвитку, категорію «виробничий потенціал» необхідно розглядати як реально можливе та доцільне виробництво продукції з очевидними перевагами в досягненні раціональності та ефективності ресурсних витрат. Тоді як екстенсивне відтворення

виробничого потенціалу підприємств пов'язане з підвищеним антропогенним навантаженням на природне середовище у процесі виробництва.

Формування виробничого потенціалу, як важлива стратегічна ціль, має на якісно новому рівні передбачати розвиток виробництва за найменшої шкоди навколишньому середовищу. Й. А. Шумпетер вважав, що в основу економічного розвитку покладено «здійснення нових комбінацій факторів виробництва». Інноваційний шлях розвитку за своєю суттю орієнтований на збільшення доходів, на відміну від екстенсивного й інтенсивного шляхів розвитку, орієнтованих на збільшення обсягів виробництва і низькі витрати[3].

Інноваційна діяльність бізнес-структур потребує наявності певної технологічної, управлінської, організаційної системи внутрішнього устрою, здатної об'єднати всі складові частини виробничого потенціалу в загальний відтворювальний механізм, в механізм стійкого зростання нового технологічного виробництва. Потрібно належним чином створити передумови для модернізації, економічного зростання та зміцнення бізнесу. Різноманіття джерел технологічних знань, інформації в нашу інформаційно-цифрову епоху полегшує комбінування факторів виробництва і є передумовою появи неочікуваної або непередбаченої інновації та її виробничого застосування.

Умови функціонування підприємств, відмінність ступеня їх залучення до інноваційного процесу, різні стадії життєвого циклу – все це для кожного окремо взятого суб'єкта потребує створення відповідної управлінської підтримки, розвитку інноваційного процесу, адаптованого до потреб та особливостей функціонування бізнес-структур. Лише вірний управлінський підхід забезпечить зміцнення потенціалу та на його основі конкурентоспроможності підприємства. Визначальним фактором при цьому є модернізація технічної складової виробничого потенціалу та впровадження нових інноваційних форм управління виробництвом.

Інновації здійснюють вплив на прискорення зростання продуктивності; забезпечують прискорення зростання обсягів виробництва; прискорюють структурні зрушення; сприяють перерозподілу ресурсів на перспективні напрями економічного розвитку.

На сьогодні національна інноваційна система має окремі базові досягнення та можливості, які необхідно використати та розвинути в процесі переходу на інноваційну модель розвитку економіки. В Україні, хоч і поступово, складаються необхідні для цього передумови. У нас є науково-технічний потенціал, який, незважаючи на вкрай складні умови для його функціонування, зберіг достатньо високий рівень своєї дієздатності й за головними параметрами відповідає середньоєвропейським стандартам. Нинішній стан економіки підприємств характеризується певним рівнем комерціалізації результатів наукових досліджень і ефективних зв'язків науки та виробництва, системним розвитком мережі сучасних інноваційних структур (технопарків, бізнес-інкубаторів, венчурних фірм), інших організацій інноваційної інфраструктури. Однак, через недостатність фінансування річні

обсяги інвестицій в основний капітал виробничих підприємств і прямих іноземних інвестицій у промислову сферу залишаються на низькому рівні. Вітчизняний сектор економіки сьогодні не привабливий ні для вітчизняних, ні для іноземних інвесторів. Основним важелем активізації інвестиційних процесів є показники прибутковості, економічної результативності.

Реалізація інноваційної політики ґрунтується на комплексному забезпеченні інноваційних процесів інвестиціями, а також на певного рівня фінансовому, організаційному, матеріально-технічному, кадровому забезпеченні. Ефективне протікання інноваційних процесів залежить від таких основних чинників, як: економічні, технологічні, організаційно-управлінські, правові, професійної підготовки кадрів. Вплив цих чинників залежить від спільних зусиль держави, регіональних органів влади та підприємств..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конащук В.Л., Кучеренко І. Теоретичні аспекти формування інноваційної діяльності. URL: www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_6_125.pdf
2. Лобас І.В. Особливості інноваційно-інвестиційної політики України URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Lobas.pdf>
3. Луцків О.М. Виробничий потенціал регіону: інноваційний вимір. НАН України. Інститут регіональних досліджень. Львів, 2022. 242с.

Коцко Т.А.,
к.е.н., доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»;
Малошев К.В.,
здобувач бакалаврського рівня,
ОПП «Менеджмент і бізнес-адміністрування»,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

Криза світового порядку, посилена геополітичними конфліктами, спричинила суттєві зміни у системі міжнародних економічних відносин. Для українських підприємств, які працюють у сфері міжнародної економічної діяльності це проявилось не лише у фізичному руйнуванні традиційних логістичних коридорів (наприклад, блокада морських портів), а й у цілій низці наслідків: різко зросла вартість фрахту, виникла необхідність термінової сертифікації продукції під нові ринки, пошуку нових бізнес-партнерів тощо. Інфляційний тиск та непередбачуваність попиту поставили під загрозу рентабельність експортних операцій. У цих умовах суттєво ускладнились проблеми функціонування глобальних ланцюгів доданої вартості (ЛДВ), що обумовило необхідність пошуку відповідних управлінських рішень. Важливою сферою пошуку таких рішень стала сфера цифровізації та автоматизації бізнес-процесів.

Варто звернути увагу на ключові інструменти процесно орієнтованого підходу, які можуть стати ефективним інструментом вирішення стратегічних задач в системі функціонування ЛДВ та побудови стійких бізнес-моделей. До таких основних інструментів належать Robotic Process Automation (RPA) для операційної стійкості, Штучний Інтелект (AI) для предиктивного управління ризиками та Blockchain для прозорості у ланцюгах постачання.

Ключовим викликом для міжнародного бізнесу в умовах кризи є необхідність одночасно контролювати операційні витрати та підвищувати точність виконання процесів. Значний обсяг рутинних, повторюваних завдань у логістиці та фінансах (обробка замовлень, створення митних декларацій, звірка інвойсів, ведення фінансового обліку) стає джерелом потенційних ризиків. У стресових умовах наслідки людської помилки можуть бути особливо відчутними.

RPA (Роботизована автоматизація процесів) – це технологія, що використовує програмних «роботів» для імітації дій людини в цифрових

системах (вхід в додатки, копіювання-вставка даних, заповнення форм). На відміну від кардинального реінжинірингу, RPA не завжди вимагає докорінної зміни самого процесу, але дозволяє підвищити його ефективність. Для української компанії-експортера впровадження RPA в процеси бек-офісу та логістики надає комплексний ефект. По-перше, досягається зниження операційних витрат та кількості помилок, оскільки робот здатен виконувати чітко алгоритмізовані завдання цілодобово і без втоми (наприклад, при перенесенні даних в CRM, ERP або WMS). По-друге, відбувається оптимізація використання людського капіталу: автоматизація рутини дозволяє вивільнити персонал для вирішення складніших завдань – наприклад, пошуку нових транспортних коридорів. По-третє, забезпечується гнучка масштабованість: в умовах коливань попиту компанія може гнучко регулювати кількість задіяних програмних роботів.

Криза світового порядку характеризується як «глобальна нестабільність». Це означає, що ризики (закриття кордону, страйк у порту, банкрутство постачальника) стало значно складніше прогнозувати. Класична діагностика бізнес-процесів, як правило, фіксує проблеми, що вже сталися. Інтеграція ж BPM зі Штучним Інтелектом (AI) та Big Data створює передумови для переходу від реактивного до проактивного управління ризиками. Сучасні IT-системи дозволяють аналізувати значні масиви неструктурованих інформаційних потоків у реальному часі. Це дає змогу: прогнозувати збої (AI-моделі аналізують «слабкі сигнали», як-от новини чи погоду); симулювати сценарії (заздалегідь готувати альтернативні бізнес-процеси); та підтримувати прийняття рішень на основі даних, а не лише інтуїції, що є важливим для безперервності бізнесу.

Важливою проблемою міжнародної торгівлі в умовах кризи є зниження рівня довіри та прозорості. Партнер у ЄС чи США, купуючи українську продукцію, прагне мати надійні гарантії її походження, якості та безпечності логістичного маршруту. Технологія Blockchain пропонує інструменти для вирішення цього завдання, що підтверджується дослідженнями її ролі у трансформації ЛДВ. Blockchain створює безпечний, децентралізований та незмінний цифровий запис (ledger), який дозволяє відстежувати (traceability) кожен етап ланцюга постачання в режимі реального часу. Для експортера це означає можливість надати партнеру цифрове підтвердження походження сировини (захист від контрафакту), етапів контролю якості (відповідність ISO) та умов транспортування. Таким чином, бізнес-процес, інтегрований з технологією Blockchain, стає більш прозорим та захищеним, що формує вагому конкурентну перевагу.

Отже, для виживання та розвитку в нових міжнародних економічних умовах українські підприємства змушені впроваджувати елементи цифрового, адаптивного BPM. Застосування нових цифрових інструментів перестає бути питанням вибору, а стає вимогою для збереження конкурентоспроможності. Технології RPA, AI та Blockchain, інтегровані в систему управління процесами,

дозволяють не просто оптимізувати витрати, а й вибудовувати принципово нові, стійкі бізнес-моделі, засновані на гнучкості, прозорості та довірі. Саме такий підхід видається ключовим фактором для успішної інтеграції українського бізнесу у трансформовані глобальні ланцюги доданої вартості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості // Економічний простір. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1558/1501/>
2. Що таке RPA та як ця технологія може змінити ваш бізнес? // Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/shcho-take-rpa-ta-iak-tsia-tekhnohiiia-mozhe-zminy-vash-biznes>
3. Цифровізація ланцюгів постачання як фактор трансформації бізнес-моделей // Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4258>

Коцко Т.А.,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту підприємств
Факультет менеджменту та маркетингу,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»;
Рибіцька А.Р.,
студентка кафедри менеджменту підприємств,
Факультет менеджменту та маркетингу,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»;
Яременко О.Д.,
студентка кафедри менеджменту підприємств,
Факультет менеджменту та маркетингу,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Підприємство, переосмислюючи свої процеси, закладає основу для забезпечення гнучкості – здатності швидко адаптуватись до змін. Гнучкість проявляється в інформаційній, фінансовій, операційній, організаційній, кадровій та інших сферах. Вона забезпечується оптимізацією потоків, спрощенням процесів, цифровізацією, розвитком компетенцій працівників і здатністю змінювати бізнес-модель відповідно до нових умов. Таким чином, переосмислення процесів – це не просто оптимізація, але й шлях до посилення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

В умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, глобалізаційних викликів, воєнних, економічних та соціальних криз, перед підприємствами постає нагальна потреба у пошуку дієвих механізмів перебудови процесів, які б дозволяли вирішувати завдання розвитку, розвиваючи потенціал гнучкості. Одним з таких механізмів є реінжиніринг [1].

Проблеми, з якими стикаються компанії (великі, малі та середні), схожі, включаючи: скорочення виручки/прибутку, зниження числа клієнтів/частки ринку, підвищення кількості скарг, високу плинність кадрів, демотивацію та стагнацію доходів. У цих випадках реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) є незамінним інструментом для виправлення ситуації [2].

Вперше поняття «реінжиніринг» ввели М. Хаммер і Дж. Чампі, визначивши його як «принципове переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень критичних сучасних показників ефективності: вартості, якості, сервісу і оперативності» [3].

У добу Четвертої промислової революції, що значною мірою базується на технологічних операціях, реінжиніринг бізнес-процесів розглядається як інструмент досягнення істотного зростання та підвищення ефективності організації через аналіз і вдосконалення бізнес-процесів у межах розроблення технологічної дорожньої карти, оптимізації робочих процесів та проєктування внутрішніх бізнес-процесів підприємства [4].

Головне завдання реінжинірингу полягає не просто в удосконаленні стратегії, а у створенні організаційно-економічного механізму, що забезпечує найкращу адаптацію підприємства до змін конкурентного середовища. Це пов'язано з побудовою якісно нових виробничих процесів, їх якісною перебудовою, створенням високоавтоматизованих організаційно-виробничих структур, що забезпечує істотне підвищення ефективності діяльності [2].

Розглядаючи можливості реалізації технології реінжинірингу, слід брати до уваги такі основні його складові:

- заміна існуючої системи управління новими ефективними концепціями;
- розробка й впровадження поліпшених бізнес-процесів і методів управління ними;
- усвідомлення кардинальності змін та відмова від застарілих схем;
- зосередження уваги на потребах споживачів;
- стимулювання та мотивація персоналу;
- використання збалансованої системи показників для моніторингу ефективності [5].

Реінжиніринг як інструмент антикризового управління дозволяє значно скоротити витрати за рахунок усунення дублювання функцій і надлишкових операцій, оптимізувати ресурси та підвищити продуктивність праці, що забезпечує гнучкість підприємства у відповідь на зміни ринку.

Актуальним є пошук нових управлінських моделей, що поєднують стратегічне мислення, орієнтоване на прогнозування та формування майбутніх сценаріїв, із можливостями цифрових технологій, які відкривають широкі перспективи для моніторингу, аналітики, автоматизації та підтримки управлінських рішень [1].

Важливим етапом реінжинірингу є переконання співробітників у необхідності серйозних змін через розробку максимально інформативних, коротких, всеосяжних і переконливих повідомлень від топ-менеджерів, що пояснюють поточне становище, необхідність змін та плановане майбутнє положення компанії [2].

У процесі реінжинірингу бізнес-процесів компанії зіштовхуються з низкою важливих викликів, оскільки радикальні зміни у структурі, технологіях і підходах до управління потребують значних ресурсів, високої готовності персоналу та ефективного управління ризиками.

Основні ризики та виклики реінжинірингу бізнес-процесів полягають в організаційному спротиві змінам, недостатній підтримці керівництва, нестачі

компетенцій і досвіду, проблемах з організаційною культурою, технологічних труднощах і фінансових ризиках.

Водночас грамотне проведення реінжинірингу забезпечує наступні позитивні наслідки:

- створення нової організаційної структури управління (орієнтація на процеси, зменшення ієрархічних рівнів);
- перехід до нового типу управління, що базується на принципі постійного втілення стратегічних змін;
- зміна критеріїв діяльності – зміщення акценту на задоволення потреб клієнта;
- запровадження ряду організаційних, технологічних і маркетингових інновацій;
- зміна функцій менеджерів з контролюючої на координуючу;
- перетворення основних процесів підприємства на підтримку стратегічних змін, що здатні забезпечити конкурентоспроможність [5].

Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів виступає ключовим чинником формування організаційної гнучкості підприємства. Його впровадження забезпечує не лише усунення неефективних ланок управлінської та виробничої діяльності, а й створення умов для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, перерозподілу ресурсів і запровадження інновацій. У результаті підприємство здобуває здатність до стійкого розвитку в умовах невизначеності та турбулентності. Разом з тим, здійснення реінжинірингу є складною управлінською задачею, яка передбачає розроблення цілей, інструментів, визначення етапів тощо. Вирішення задачі організаційної гнучкості передбачає зміни у різних підсистемах, – інформаційній, фінансовій, операційній, організаційній, кадровій та забезпечення їх інтегрованості на новій основі, що додатково ускладнює поставлену задачу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецька І. М. Антикризове управління: синергія стратегічного мислення і цифрових технологій. *Zenodo*. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17187437>
2. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах / А. О. Мельник, Т. М. Соловйова // Економічний форум. - 2020. - № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_3_12
3. Воробйова, С. (2025). Реінжиніринг бізнес-процесів комерційних підприємств на основі контрольно-критичних точок: підходи, методи та практичне застосування. *Економіка та суспільство*, (71). URL <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-153>
4. Business Process Reengineering in a Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, and Disruptive (VUCAD) Landscape. 2020. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. URL: <https://doi.org/10.35940/ijrte.E4561.018520>

5. Світлична, В., & Александрова, С. (2022). РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НОРЕСА: АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ. *Економіка та суспільство*, (41). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-24>

*Маланюк Н. І.,
аспірант
кафедри менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу;
Запыхляк І. Б.,
д.е.н, професор
кафедри менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ IHES

Імператив для вищих навчальних закладів підходити до інтернаціоналізації комплексно переміщує її з нішевої діяльності в центр місії ЗВО, розширюючи концепції, які розглядають інтернаціоналізацію як відповідь на сили глобалізації, натомість переосмислюючи її як проактивну та динамічну. На сьогодні особливістю інтернаціоналізації науки та освіти є те, що потрібно використовувати переваги інтернаціоналізації вищої освіти для ініціювання або просування соціальних змін поза межами ЗВО. Досі бракувало концептуального підходу, який би враховував вплив та зацікавлені сторони поза ЗВО як невід'ємну частину заходів інтернаціоналізації та безпосередньо залучав їх до впровадження.

Дослідження показує, що “Internationalisation in Higher Education for Society” (IHES)/«Інтернаціоналізації вищої освіти для суспільства» має потенціал зробити значущий та важливий внесок у розвиток вищих навчальних закладів, їхніх місцевих громад та глобального спільного блага [1]. Згідно із концепцією IHES з'являється ще одна важлива функція інтернаціоналізації вищої освіти – надання послуг суспільству та соціальної залученості громади. Адже усі суспільні проблеми, які сьогодні виникають через війни, політичну та економічну нестабільність можуть мати певне вирішення завдяки процесам інтернаціоналізації освіти та науки. Інформаційно-просвітницька робота, соціальна відповідальність та залученість стають дедалі більш важливими та особливо актуальними для України. Вони все частіше охоплюють усю діяльність ЗВО (дослідження та викладання/навчання) та всіх учасників (академічні кола, персонал, керівництво, студенти, випускники), але конкурують за пріоритет з інтернаціоналізацією. В такому контексті інтернаціоналізацію необхідно розглядати як інструмент для підтримки соціальної залученості та відповідальності – на місцевому, національному та глобальному рівнях – а не як концепцію, яка відволікає ресурси, увагу та інфраструктуру від соціальної залученості.

На рис. 1 представимо візуалізацію концепції “Internationalisation in Higher Education for Society” (IHES)/«Інтернаціоналізації вищої освіти для суспільства».

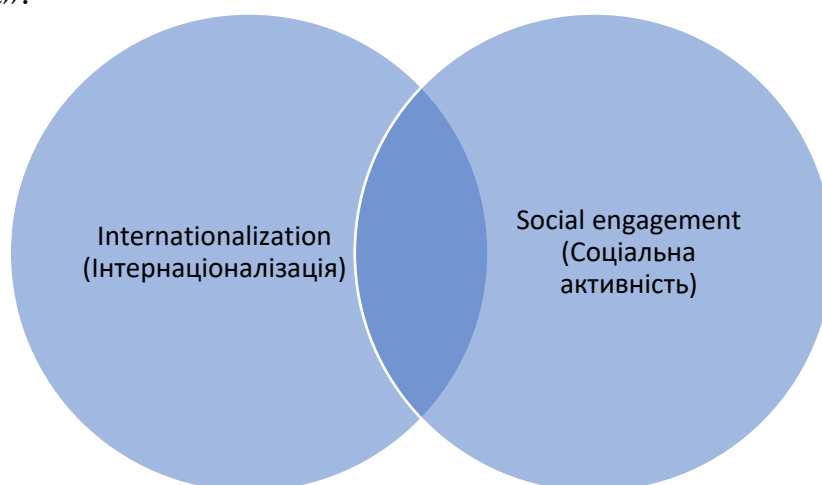


Рисунок 1. Графічна інтерпретація концепції «Інтернаціоналізація вищої освіти для суспільства»

Джерело: [1].

Замість того, щоб задовольнятися досягненням квот, «Інтернаціоналізація вищої освіти для суспільства» все більше стурбована тим, що відбувається з тими, хто піддається її діяльності, і як вона впливає на установи та окремих осіб, тобто як забезпечуються інклюзивні аспекти інтернаціоналізації – рівний і відкритий доступ усіх до процесів інтернаціоналізації, соціальна справедливість та відкритість. Тобто на перший план винесено дослідження двох аспектів: по-перше, наскільки інтернаціоналізація впливає на усіх зацікавлених осіб, як внутрішніх, так і зовнішніх; по-друге, детальне вивчення соціальної взаємодії у процесах інтернаціоналізації ЗВО. Отже, IHES слід розуміти як частину комплексного підходу до інтернаціоналізації, яка також розглядає концепцію глобального громадянина: замість того, щоб зосереджуватися на студентах та на тому, як зробити їх глобальними громадянами, IHES робить громадян поза межами ЗВО цільовою групою. Роблячи це, студенти – як і професори чи співробітники – стають діями або агентами, які, відповідаючи на глобальні потреби громадян, самі стають кращими глобальними громадянами. Це можливо лише шляхом прийняття інклюзивної концепції інтернаціоналізації освіти та науки. IHES має прийняти концепцію релевантності впливу, тобто діяльність з окремими особами чи організаціями суспільства як цільовими групами повинна мати змогу відповісти на питання «чого вони досягають?» [2].

Однак, ЗВО потрібен більш системний підхід, який використовує існуючі та нові заходи з інтернаціоналізації для вирішення місцевих та глобальних соціальних проблем, включаючи ті, що підкреслюються в Цілях сталого розвитку ООН, шляхом соціальної взаємодії. Також потрібно зазначити, що студенти, НПП та інші працівники ЗВО, які повертаються додому, можуть не

лише допомогти в інтернаціоналізації та «міжкультурному розвитку» рідного ЗВО, але й – що ще важливіше – можуть також взаємодіяти з широкою громадськістю в місті, регіоні та країні. Також варто звернути увагу на необхідність розвитку послуг для біженців, працівників-мігрантів, а також інші аспекти взаємодії з бізнесом та широкою спільнотою. В Україні та Європі все це існує, але не є ні систематичними, ні стратегічними програма ЗВО. Тому стратегії інтернаціоналізації ЗВО мають бути такими, щоб навчати громадян майбутнього використовувати свої знання та компетенції на благо суспільства, а також включати знання, отримані ззовні, у майбутні навчальні програми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kercher J. Internationalisation in Higher Education for Society (IHES) - Connecting internationalisation and social responsibility. URL: <https://www.daad.de/en/the-daad/what-we-do/advising/education-expertise-services/analysis-studies/ihes-study/>. Звернення до сайту 10.10.2025 р.
2. Brandenburg U., de Wit H., Jones E., Leask B. & Drobner A. Internationalisation in Higher Education for Society (IHES). Concept, current research and examples of good practice (DAAD Studies). 2020. Bonn: DAAD. URL: https://static.daad.de/media/daad_de/pdfs_nicht_barrierefrei/der-daad/analysen-studien/daad_s15_studien_ihes_web.pdf

Мелікова Н.А.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Вядрова Н. Г.,
к.е.н., доцент кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ЕВОЛЮЦІЯ ДИСТАНЦІЙНИХ КАНАЛІВ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

Природний розвиток фінансової системи України відбувається під впливом цифрової трансформації, що охоплює всі аспекти банківської діяльності. В умовах посилення конкуренції та зростання запитів клієнтів банки активно впроваджують інноваційні технології, які забезпечують надання послуг дистанційними каналами. Саме розвиток цифрових інструментів став одним із ключових чинників підвищення ефективності банківського сектору, прозорості операцій і доступності фінансових послуг для населення [3].

Дослідження українських науковців свідчать, що цифровізація банківської системи сприяє формуванню нової архітектури ринку фінансових послуг, у якій пріоритетними стають інтернет-банкінг, мобільні додатки, платіжні сервіси та інтегровані екосистеми. Водночас роль відділень поступово зменшується, оскільки клієнти віддають перевагу онлайн-каналам [4].

Для глибшого розуміння тенденцій розвитку дистанційних каналів банківських послуг розглянемо етапи їх еволюції (табл. 1).

Таблиця 1.

Етапи розвитку дистанційних каналів банківських послуг

Етап	Характерні риси	Основні технології	Переваги	Обмеження
Початковий (до 1990-х років)	Телефонне обслуговування, поштові операції	Телефон, паперові документи	Простота, доступність	Повільність, людський фактор
Автоматизація (1990–2000-ті роки)	Встановлення банкоматів і терміналів	ATM, POS	Оперативність, 24/7 доступ	Обмежений функціонал
Інтернет-банкінг (2000–2010-ті роки)	Онлайн-доступ через вебсайти	SSL, вебінтерфейси	Зручність, швидкість	Ризики кіберзлочинності
Мобільний банкінг (з 2010-х років)	Смартфони, мобільні додатки	NFC, мобільні платформи	Мобільність, інтерактивність	Питання безпеки та UX
Цифровий банкінг (2020-ті роки)	Інтегровані фінансові екосистеми, Open API	AI, ML, біометрія, API	Персоналізація, аналітика, екосистемність	Висока вартість упровадження, потреба в кіберзахисті

Складено автором на основі джерел [3; 4].

Сучасний Цифровий банкінг (2020-ті роки), окрім впровадження AI, ML та біометрії, характеризується інтенсивною інтеграцією на основі технології Open API (Відкритий прикладний програмний інтерфейс). Ця технологія дозволяє банкам безпечно обмінюватися даними з третіми сторонами (FinTech-компаніями), що стало основою для розвитку Open Banking та Open Finance.

Провідні банки, такі як ПриватБанк, monobank, Ощадбанк, одними з перших запровадили мобільні додатки з повним набором послуг — від відкриття рахунку до інвестиційних продуктів. Сьогодні мобільний банкінг є основним каналом взаємодії для більшості українців.

У контексті України, це відкриває шлях до створення повноцінних фінансових екосистем, де банківські послуги безшовно інтегруються з послугами рітейлу, транспорту, страхування та державних сервісів ("Дія"). Клієнт отримує не просто фінансовий продукт, а комплексне рішення, що відповідає його життєвій потребі. Така інтеграція сприяє не тільки персоналізації, але й зниженню транзакційних витрат і підвищенню рівня фінансової інклюзії, оскільки доступ до послуг спрощується до кількох кліків у мобільному телефоні.

Окремі аналітичні дані також підтверджують, що цифровізація змінює не лише технологічні процеси, а й споживчу поведінку. Українські користувачі все частіше обирають мобільні додатки замість візитів до відділень, а банки розвивають дистанційні сервіси як ключовий канал комунікації з клієнтами (табл. 2).

Таблиця 2.

Ключові показники цифрового банкінгу в Україні

Показник	Значення (Україна)	Коментар
Частка користувачів цифрового банкінгу	~94 % (серед держателів карток)	Майже всі клієнти мають доступ до онлайн-каналів
Частка користувачів, які готові перейти на виключно цифровий банкінг	51 %	Половина ринку готова відмовитися від фізичних відділень
Частка тих, хто користується цифровою карткою без фізичного аналога	41 %	Стійкий тренд на перехід до мобільних та віртуальних карток

Джерело: складено за даними Mastercard, 2025 р. [1].

Дані показують, що Україна швидко переходить до моделі цифрового банкінгу нового покоління, де ключову роль відіграють мобільні сервіси, біометрична ідентифікація та онлайн-доступ до всіх фінансових продуктів.

Сьогодні НБУ активно працює над впровадженням вимог до операційної стійкості та розвитку регуляторного середовища для Open Banking, що є ключовим для подальшого стабільного і безпечного розвитку цифрових фінансових послуг в умовах високих кіберризиків. Це забезпечить, що

інноваційний розвиток відбуватиметься без шкоди для надійності та довіри споживачів до фінансової системи [2].

Таким чином, еволюція дистанційних каналів — це не просто зміна технологій, а глибока структурна трансформація українського фінансового ринку. Вона зміщує фокус з фізичної присутності на цифрову взаємодію, прискорює впровадження новітніх технологій (AI, Open API) та підвищує вимоги до кібербезпеки й регуляторної прозорості. Україна, завдяки високій готовності населення до цифрових рішень, має потенціал стати лідером у регіоні за рівнем впровадження інноваційних моделей цифрового банкінгу.

Еволюція дистанційних каналів вона визначає конкурентоспроможність банків, рівень фінансової інклюзії та загальну ефективність банківського сектору. Подальший розвиток цифрового банкінгу вимагатиме посилення державного регулювання, удосконалення кібербезпеки та захисту персональних даних

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дослідження Mastercard: 41 % українців використовують цифрову картку у смартфоні без фізичного аналога. Мінфін, 19 червня 2025. URL: <https://minfin.com.ua/ua/news/2025/06/19/84351713/>
2. Національний банк України. (2024, 20 червня). Затверджено Положення про Відкритий банкінг в Україні. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-polojennya-pro-vidkritiy-banking-v-ukrayini>
3. Оніщук М.С., Кушнір С.О. Цифрові банківські послуги: можливості та виклики. Інклюзивна економіка, 2024, № 1(3), с. 53–58. <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/42BDr3m4/>
4. Реверчук С.К., Творидло О.І. Особливості розвитку та державного регулювання ринку банківських послуг України в умовах цифровізації. Економічний простір. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1075>

Орехова К.В.,
*кандидат економічних наук, доцент,
ННІ «Каразінський банківський інститут»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;*
Головко О.Г.,
*кандидат економічних наук, доцент,
ННІ «Каразінський банківський інститут»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;*
Головко В.С.,
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
Економічний університет у Братиславі, Словаччина*

ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У РЕЗИЛЬЄНТНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ІНТЕГРАЦІЯ ESG ТА GREEN BUDGETING

Сучасні реалії розвитку української економіки, зумовлені воєнними діями, глобальною нестабільністю та трансформаційними процесами сталого розвитку, істотно ускладнили забезпечення фінансової стійкості підприємств. Умови турбулентності економічного середовища, руйнування логістичних ланцюгів, зростання енергетичних витрат і підвищення екологічних вимог потребують нових підходів до планування фінансових результатів. Традиційні методи бюджетування вже не гарантують досягнення запланованих показників, оскільки бізнес-середовище вимагає врахування екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів діяльності. Відтак інтеграція принципів ESG і концепції green budgeting у систему фінансового планування стає визначальним чинником формування ефективної, відповідальної та стійкої фінансової політики підприємства [1].

В умовах воєнного стану українські підприємства зіштовхуються з такими проблемами, як скорочення ринків збуту, зростання собівартості продукції, обмежений доступ до фінансових ресурсів, коливання валютних курсів і цін на енергоносії. Водночас упровадження принципів зеленого бюджетування відкриває нові можливості для поєднання економічної результативності з екологічною відповідальністю, оптимізації ресурсів і зміцнення конкурентоспроможності. Green budgeting дає змогу інтегрувати екологічні та соціальні пріоритети у фінансову стратегію підприємства, забезпечуючи збалансований підхід до управління прибутком і витратами. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню ділової репутації та формуванню довіри інвесторів [2].

Метою дослідження є обґрунтування та розробка моделі прогнозування фінансових результатів підприємства, інтегрованої з принципами зеленого

бюджетування, яка забезпечує поєднання фінансових цілей і екологічних стандартів, сприяє оптимізації використання ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності бізнесу. Для досягнення мети використано методи аналізу, синтезу, порівняльного та фінансового аналізу, економіко-математичного моделювання, а також експертного оцінювання для врахування впливу екологічних і соціальних факторів на фінансові показники.

Зелене бюджетування визначається як сучасний підхід до фінансового планування, який інтегрує економічні, екологічні та соціальні пріоритети у процес розподілу ресурсів підприємства. Його зміст полягає у врахуванні принципів сталого розвитку та ESG-факторів під час формування бюджетів, що дозволяє досягати фінансових цілей без шкоди для довкілля. У практичному вимірі green budgeting охоплює спрямування інвестицій на енергоефективні технології, впровадження відновлюваних джерел енергії, скорочення викидів парникових газів, оптимізацію використання ресурсів та розвиток екологічно безпечних процесів. Водночас підвищується прозорість фінансової звітності й зміцнюється корпоративна репутація підприємства [3; 4].

Дослідження проведено на прикладі ТОВ «Харківське спеціалізоване монтажно-експлуатаційне підприємство». Розроблено трирівневу структуру стратегічного фінансового планування в системі green budgeting: перспективне (3-5 років), поточне (1 рік) і оперативне (місяць, квартал). Кожен рівень включає інтеграцію ESG-показників, що дозволяє комплексно планувати доходи, витрати, екологічні інвестиції та ресурсну ефективність. Економіко-математичне моделювання дало змогу визначити кількісні залежності між фінансовими результатами та факторами екологічної й соціальної ефективності, підвищити точність прогнозів, оцінити вплив інвестицій у відновлювану енергетику, декарбонізацію та управління відходами на прибутковість, ліквідність і стабільність підприємства.

Практична апробація показала, що інтеграція принципів green budgeting забезпечує зниження операційних витрат на 10-12%, підвищення ефективності використання енергоресурсів на 15-18%, скорочення викидів CO₂ на 20-25% та зростання рентабельності реалізації на 5-7%. Включення ESG-критеріїв у процес бюджетування сприяє підвищенню прозорості управління, зниженню вартості капіталу та залученню «зелених» фінансових інструментів (екокредитів, грантів, зелених облігацій). Розроблена модель формує системне бачення взаємозв'язку між фінансовими результатами, екологічними інвестиціями та соціальною відповідальністю.

Отже, прогнозування фінансових результатів із використанням принципів ESG та зеленого бюджетування є ефективним інструментом підвищення фінансової стабільності підприємств у турбулентній економіці. Такий підхід забезпечує баланс між прибутковістю й екологічною ефективністю, сприяє зміцненню репутаційного капіталу та розвитку партнерств із зацікавленими сторонами. Інтеграція ESG-орієнтирів у систему бюджетування формує передумови для впровадження «зелених» технологій, енергоощадних рішень і

соціально відповідальної політики, що є важливою складовою стратегії післявоєнного відновлення економіки України.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні вдосконалених моделей прогнозування фінансових результатів із урахуванням галузевої специфіки, створенні методичних рекомендацій щодо впровадження ESG-бюджетування на різних типах підприємств, а також у вивченні впливу міжнародних стандартів сталого розвитку та регуляторних ініціатив на процеси бюджетного планування. Апробація таких моделей у різних секторах економіки сприятиме ідентифікації кращих практик і підвищенню фінансової та екологічної результативності підприємств в умовах глобальних викликів і переходу до низьковуглецевої економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жибер Т. В., Тимченко О. М. Концептуалізація бюджетування в парадигмі інституціоналізму. *Фінанси України*. 2023. № 8. С. 113-128. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.08.113>
2. Свідерська І. М., Юркевич О. М. Фінансове прогнозування і бюджетування корпоративних підприємств за умов макроекономічної волатильності. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.10>
3. Bagatska K., Blakytta H., Melnychuk O., Pashkuda T., Mishchenko A. The impact of budget financing on the municipal-owned enterprises performance: case of Kyiv City. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. No. 3. Pp. 116-126. DOI: <http://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4060>
4. Офіційний сайт YouControl. URL https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/39425391

*Попова М.М.,
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
науковий керівник: Ізюмцева Н. В., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ПОВЕДІНКОВІ ЧИННИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ЯК КЛЮЧОВІ ДРАЙВЕРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

Забезпечення сталого розвитку (СР) стало стратегічним імперативом для українських підприємств. Глобальна економіка вимагає не тільки максимізації прибутку, але й прийняття соціальної та екологічної відповідальності. Впровадження бізнес-моделей, що відповідають стандартам ESG (екологічним, соціальним та управлінським), все частіше стає необхідною умовою для інтеграції в європейські ринки.

На тлі значної економічної нестабільності, триваючих процесів трансформації та вимог європейської інтеграції українські підприємства стикаються з викликом переходу від пасивних (вимушених) змін до проактивного, систематичного сталого розвитку.

Це дослідження має на меті надати теоретичні основи та емпіричне підтвердження ключової ролі поведінкових факторів та сучасних практик управління у формуванні стійких конкурентних переваг та забезпеченні довгострокової життєздатності українських організацій. Основна проблема полягає в тому, що в існуючих дослідженнях широко ігнорується внутрішній зв'язок між поведінковою свідомістю співробітників та адаптивними механізмами управління у спільному забезпеченні довгострокової стійкості. Крім того, часто не враховується внутрішня розбіжність: як ефективно перетворити етичні принципи (поведінкові фактори) на кількісно вимірювані результати управління.

Поведінкові фактори — етика, культура, мотивація та усвідомлення співробітників — визначають ступінь прийняття та застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності на індивідуальному рівні. Водночас практики управління (стратегічне планування, системи контролю та внутрішнє управління) слугують механізмами перетворення, що перетворюють ці наміри на вимірювані стійкі результати.

У нашому дослідженні використовується систематичний порівняльний та кореляційний регресійний аналіз для оцінки взаємозв'язку між рівнями корпоративної соціальної відповідальності, корпоративною культурою та фінансовими показниками українських підприємств.

Аналіз передових практик звітності ESG у великих експортно-орієнтованих холдингових компаніях України, зокрема ДТЕК, Метінвест, МГП та Астарта-Київ, підтверджує, що внутрішні фактори відіграють вирішальну роль у сталому розвитку. У цих організаціях практики управління для підготовки комплексних звітів ESG, що відповідають вимогам міжнародних партнерів, безпосередньо впливають із поведінкових факторів — етичного лідерства та інтерналізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Наприклад, МГП інтегрує КСВ у свою стратегічну структуру, вимагаючи від співробітників (поведінковий фактор) активної участі в соціальних проектах. В енергетичному секторі (ДТЕК) значні інвестиції в зелені проекти як практика управління, навпаки, вимагають зміни поведінки тисяч співробітників та навчання в галузі відновлюваних джерел енергії. Ці випадки демонструють, що показники етичного лідерства та прозорості культури мають статистично значущий позитивний вплив на показники соціальних інвестицій та екологічної ефективності. Успіх цих підприємств у залученні міжнародного фінансування тісно корелює з високою зрілістю їхніх внутрішніх систем — систем, які ефективно долають типові поведінкові бар'єри (опір змінам), підтверджуючи, що сталий розвиток є результатом свідомої поведінки, яка синергічно поєднується з інтегрованими практиками управління.[1]

Результати дослідження підтверджують, що етичне лідерство та культура прозорості (поведінкові фактори) є необхідною основою для успішного впровадження стратегічного управління ESG (практики управління). Регресійний аналіз показує, що індекс етичного лідерства має статистично значущий позитивний вплив як на індекси соціальних інвестицій, так і на індекси екологічної ефективності.

Практика показує, що побудова двофакторної моделі для елементів ESG виявляє: поведінкові фактори є необхідними умовами для досягнення сталого розвитку, тоді як практики управління є достатніми умовами. Практичне значення полягає у побудові інтегрованої моделі поведінкових установок та інструментів управління, що пропонує конкретні рекомендації: українські підприємства потребують не тільки технологічних інвестицій, а й трансформації організаційного мислення, використання культурно-орієнтованих інструментів управління для подолання внутрішнього опору та застарілих практик. Застосування цих результатів дослідження підвищить прозорість та надійність українських підприємств, сприяючи соціально-економічному сталому розвитку. [3]

Аналізуючи результати дослідження «Поведінкові фактори та управлінські практики як ключові чинники сталого розвитку в українських організаціях», ми переконані, що корпоративна сталість у сучасному середовищі стосується не лише зовнішньої звітності чи фінансування, а залежить від внутрішньої зрілості та культурного розвитку. Теоретичні аргументи та емпіричний аналіз випадків (зокрема, практичний досвід ДТЕК та МХП) чітко демонструють, що етичне лідерство та культура прозорості є

необхідними основами для встановлення ефективних управлінських практик ESG. Саме синергія між свідомою поведінкою співробітників та інтегрованими механізмами управління дає відчутні результати — підвищення інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та загальної сталого розвитку організації.

Поведенційні фактори в контексті сталого розвитку організацій становлять основу для успішного впровадження стратегій ESG (екологічні, соціальні та управлінські аспекти). Ці чинники торкаються внутрішньої зрілості, етичності, культури та свідомості працівників і визначають рівень їх готовності приймати й застосовувати принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на індивідуальному рівні. Однією з ключових умов є демонстрація вищим керівництвом відданості етичним стандартам і прозорості. Дослідження свідчать, що індекс етичного лідерства суттєво позитивно впливає на показники соціальних інвестицій та екологічної ефективності. Формування культури прозорості, відповідальності та інклюзивності дає змогу співробітникам долати поведінкові бар'єри, такі як опір змінам або застарілі методики роботи. Ці поведінкові аспекти діють як каталізатор, трансформуючи зовнішні вимоги, наприклад європейські стандарти ESG, у внутрішню мотивацію та реальні практики.

Вони допомагають перетворювати стратегічні цілі з декларативних намірів на активну щоденну діяльність. Таке зміщення організаційного мислення стає визначальним фактором переходу від реактивних підходів до проактивних і систематичних змін. Управлінські практики формують умови для досягнення вимірюваних результатів сталого розвитку. Вони виконують роль механізмів, що перетворюють етичні наміри на конкретні, вимірювані результати. Це включає використання інструментів стратегічного планування, які інтегрують ESG-цілі в бізнес-стратегію та фінансову структуру компаній, сприяючи довготривалій стабільності, а не лише короткостроковій вигоді. Крім цього, важливим є впровадження комплексних систем контролю та моніторингу, як-от міжнародні стандарти звітності ESG, що сприяють прозорості та надійності для зовнішніх стейкхолдерів. Це відіграє ключову роль у забезпеченні доступу до міжнародного фінансування.

Операційні процеси також вимагають змін у поведінці працівників і інвестицій у "зелені" проекти, як приклад можна взяти досвід ДТЕК. Управлінські практики забезпечують операціоналізацію сталого розвитку, трансформуючи якісні параметри, як-от етика й культура, у кількісно вимірювані показники, такі як скорочення викидів чи обсяг соціальних інвестицій. Побудова інтегрованої моделі управління дозволяє синергічно поєднувати свідому поведінку персоналу з механізмами контролю. Це в підсумку підвищує інвестиційну привабливість організацій, їх конкурентоспроможність та зменшує операційні ризики.

Сталий розвиток компаній в Україні виникає завдяки синергії двох ключових груп драйверів. Поведенційні чинники створюють етичне підґрунтя й

сприяють руху до змін, тоді як управлінські практики забезпечують структурований підхід із вимірюваними та контрольованими механізмами реалізації цих змін.

В процесі дослідження ми виявили цю галузь надзвичайно практичною та цікавою. Ми також зацікавлені у дослідженні та розгляді можливості застосування цих методологій у майбутній професійній діяльності (зокрема, принципів гнучкого управління та сприяння проактивній культурі, що долає «інформаційні силоси»). Ми твердо переконані, що ці методології нададуть можливість ефективно керувати процесами та командами в реальних сценаріях. Як показує досвід українського керівництва, застосування цих знань у дуже нестабільних умовах дає важливі результати: зниження операційних ризиків, підвищення лояльності зацікавлених сторін та стабільність фінансів у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коробка С. В. Стратегія сталого розвитку в управлінні організацією. Економіка та управління. 2024. № 1 (46). С. 58–69. URL: <https://reicst.com.ua>
2. Прокопенко В. В., Діденко І. М. Цифрова трансформація та корпоративне управління: вплив на ESG-показники. Економіка та суспільство. 2023. № 51. С. 120–128. DOI: 10.30525/2226-3780-2023-4-12
3. Іванова Р. С., Петренко О. М. Методологічні підходи до управління сталим розвитком: інтегрований та ризик-орієнтований аспекти в Україні. Український журнал прикладної економіки. 2023. Т. 8, № 1. С. 75–88. URL: <https://ujae.org.ua>

*Ріктор Т.Л.,
к.філос.н., доцент
кафедри економіки, підприємництва та менеджменту
ННІ Менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти» м.Київ*

ІМПЕРАТИВ ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМУ ПРИ ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВ

Апелюючи до поняття економіка, в першу чергу виникають думки про гроші (фінанси), інфляцію та інвестиції, різні технічні засоби виробництва, включаючи робототехніку, матеріальну сировину і енергетичні ресурси, науково-технічний прогрес та ін. Проте, такі поняття як криза, ринкові коливання цін і валют, кредитування, валовий внутрішній продукт та багато-багато іншого взагалі не пов'язуються в цих думках ніяк із людською діяльністю. Але це тільки на перший погляд.

Досліджуючи, таку економічну категорію як «гроші», то за базис беремо наступне: гроші «виробляють» люди із спеціального паперу на спеціальному обладнанні, що також зробили люди (навіть за допомогою роботів, які також є продуктом людської діяльності...); гроші, що стають інвестиціями, також накопичуються у людей і зберігаються в певних установах, де цим займаються також люди... Якщо грошей не вистачає, їх можна позичити... в цих установах чи безпосередньо у тих, хто їх має вдосталь. І так за кожним економічним поняттям «стоїть» людина та її діяльність. З цього приводу Лі Куан Ю належить вислів: «Якість людських ресурсів – єдиний і дуже важливий чинник, який визначає конкурентоспроможність країни... Ключем до інновацій і технологій є люди» [3].

На думку автора, слід визначити двох дослідників із США, а саме: Гері Гемела та Мікеле Заніні, які у своїй книзі «Людинократія. Створення компаній, в яких люди – понад усе» [1] обґрунтовують і пропонують формувати в кожному підприємстві чи фірмі, а ще краще у великих компаніях, людиноцентристську модель економіки. Саме така модель, на їх погляд, здатна сприяти найбільш повному розкриттю і використанню потенціалу працівників цих організацій в їх власних інтересах та інтересах організацій, забезпечуючи останнім суттєве підвищення ефективності.

Стає очевидним, якщо люди «роблять» економіку, тоді треба сконцентрувати всі зусилля, щоб розкрити і оптимальним чином (для самої людини і суспільства) використати потенціал кожної людини як особистості та головної продуктивної сили.

Людиноцентристська модель базується на фундаменті 7-ми принципів, реалізація яких створює необхідні умови, що сприяють розкриттю і оптимальному використанню потенціалу працівників. А саме: сила власності;

сила меритократії; сила ринку; сила громади (колективу); сила відкритості; сила експериментів; сила протиріч.

Особливий інтерес викликають два принципи, які мало відомі більшості керівників українських підприємств, але мають велике значення для формування умов щодо розкриття потенціалу працівників, в тому числі, на основі довіри до керівництва. Мова йде про два пов'язаних між собою принципи: «сила власності» і «сила меритократії». Їх реалізація безпосередньо позитивно впливає на соціальну справедливість, яку людина завжди сприймає дуже чутливо.

Сила власності. Це велика сила тяжіння і мотивації, що відповідає людській природі і є символом свободи особистості (при наявності певних негативів, коли людина стає рабом власності). Як ця сила впливає на працівників в контексті реалізації їх потенціалу і підвищення довіри до керівництва підприємства? Це може трапитись тільки тоді, коли працівник може відчувати себе власником результатів свого труда. Тобто він наочно бачить ці результати і безпосередньо приймає участь в їх оцінюванні за методикою, яка є йому повністю зрозумілою.

Така методика, що базується на кваліметричній цифровізації кількості, якості і ефективності праці кожного працівника (навіть в адміністративному апараті організацій) вже розроблено і експериментально перевірено [4, с. 276-278]. Фундаментальною основою такої цифровізації є методика корисності витрат робочого часу в контексті досягнень кінцевих результатів організації.

Сила меритократії. Це практика, яка винагороджує людину вищим соціальним статусом, посадою, рівнем доходу й загальним визначенням, що базується на заслугах.

Що стосується українських підприємств, то перехід до людиноцентристської моделі економіки підприємств є сенс здійснювати поступово за рахунок більш «м'яких» методів побудови партнерських відносин між працівниками і керівництвом. Наприклад, шляхом щорічного (чи піврічного) визначення якості трудового життя працівників із залученням факторно-критеріального кваліметричного оцінювання рівня задоволення їх нагальних потреб в трудовому житті. Мова йде про такі потреби, як: гідна винагорода за працю; відповідність змісту праці професійно-особистісним якостям, сприятлива атмосфера в трудовому соціумі; чітка організація праці; можливість розвитку і побудови кар'єри та ін. Ця методика вже адаптована для вітчизняних підприємств з організацією мотиваційних моніторингів [2, с. 73-98].

Отже, підвищення ефективності і конкурентно-спроможності економіки потребує все більшої уваги приділяти людиноцентристським економічним моделям в інтересах як самої людини, так і суспільства в цілому. Це повністю відповідає сутності цивілізаційного розвитку і окремої країни так і всього людства в контексті найбільш повного розкриття людського потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гері Гемел та Мікеле Заніні. Людинократія. Створення компаній, у яких людина – понад усе / Пер. з англ. Дмитро Кожедуб. – К.: Лабораторія, 2021. – 320 с.
2. Дмитренко Г.А., Ріктор Т.Л. Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу: монографія / Г.А.Дмитренко, Т.Л.Ріктор. – К.: «Дорадо-Друк», 2012. – 296 с.
3. Лі Куан Ю Роздуми великого лідера про майбутнє Китаю, США та світу / ред. Г.Елісон, Р.Д.Блеквілл, Е.Вайн; пер. з англ. О.Лобастовой. – К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. – 224 с.
4. Науково-технологічні засади формування конкурентоздатного людського капіталу в системі освіти в руслі нового гуманізму: монографія/ Г.А.Дмитренко, Н.В.Головач, Т.Л.Ріктор та ін; за заг.ред.Г.А.Дмитренка. Київ:МАУП, 2024. - 300 с.

БАГАТОФАКТОРНА МОДЕЛЬ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне багатофакторне та динамічне середовище визначає необхідність використання керівною підсистемою підприємства відповідних багатофакторних моделей для визначення стратегії довгострокового розвитку. Аналіз та порівняння існуючих моделей розвитку підприємства надає можливість як обирати найбільш актуальний підхід для конкретного підприємства, так і поєднувати розроблені методики враховуючи специфіку комбінації факторів потенціалу підприємства.

В таблиці 1 автором проаналізовано особливості ключових методичних підходів до розробки стратегії розвитку підприємства та умови їх використання.

Таблиця 1

Багатофакторна модель розробки стратегії розвитку підприємства

Назва	Автор	Методика	Умови і етап застосування
SWOT-аналіз	Кеннет Ендрюс	Експертне визначення сильних, слабких сторін функціонування підприємства, можливостей, які надаються тенденціями ринку та загроз середовища.	Може застосовуватись в комбінації з іншими моделями, оскільки не надає детальної кількісної оцінки можливостей та загроз у виборі стратегії.
Модель Портера	Майкл Портер	Аналіз та пошук балансу між факторами, які формують конкурентне середовище: покупці, постачальники, конкурентна боротьба. Експертна оцінка кожного з факторів, а також сценарна оцінка дозволяє зробити узагальнюючий висновок щодо рівня конкуренції в галузі (низький, середній, високий) і який напрямок застосувати стосовно ринків функціонування та реакції на кожен з 5 чинників.	Як і модель SWOT-аналіз, може бути використана як перший етап критичної оцінки факторів і можливостей ринку. Визначені ключові фактори ринку і напрями розвитку мають бути доповнені статистичним аналізом і кількісною оцінкою обраної стратегії розвитку підприємства.
Матриця BCG	Boston Consulting Group	Модель показує графічно співвідношення частки ринку, яку займає товар, та темпи	Модель дозволяє презентативно оцінити кожен продукт

	(Бостонська Консалтингова Група)	зростання ринку. На підставі даної комбінації BCG пропонує вибір стратегій, таких як: -пряма інтеграція -зворотна інтеграція -горизонтальна інтеграція -захоплення ринку -розвиток ринку -розвиток продукту -конгломеративна диверсифікація -горизонтальна диверсифікація -спільне підприємство -скорочення -відторгнення -ліквідація напрямку	компанії і розробити портфель стратегій унікальних для кожного продукту, що є перевагою даної моделі. Важливою умовою застосування моделі BCG є референтність порівнюваних значень товарів і ринків.
Сценарний підхід		Розробка декількох стратегічних напрямків в залежності від факторів мікро та макросередовища, ранжування ймовірності факторів та результатів сценаріїв. Вибір оптимального за результатами сценарію.	В роботі [1] визначено основні переваги сценарного методу: -зниження системних ризиків -гнучкість реакції -варіативність ідей та технологій -розширення стратегічних горизонтів Також є і певні недоліки сценарного методу: -психологічні бар'єри рішень -фінансові витрати на експертів -бар'єри зміни традиційного підходу

Виходячи з аналізу існуючих моделей розробки стратегії підприємства, робимо висновок, що найважливішою передумовою розробки стратегії є дослідження, оцінка та прогнозування впливу факторів зовнішнього середовища.

Однак, незважаючи на велику кількість проведених досліджень і методичних рекомендацій щодо розробки стратегії підприємства, дотепер залишаються невирішеними багато як методичних, так і прикладних проблем, що зумовлено як швидкою динамікою розвитку суспільства та економічних систем, а також багатофакторністю елементів потенціалу підприємства.

Тому автором запропоновано багатофакторну модель розробки стратегії розвитку підприємства, яка складається з наступних етапів:

Етап 1: агреговане та детальне дослідження зовнішнього середовища: перелік факторів, їх значимість та сила впливу.

Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму і невизначеності. Тому, як підкреслює автор в роботі [2] важливість проведення аналізу факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство полягає в прогнозуванні можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки таких стратегій, які дозволять перетворити загрози на можливості.

Вивченню й аналізу підлягає макросередовище, його поведінка і вплив на підприємства в стратегічному полі й поточній ситуації:

- збір інформації щодо всіх впливів зовнішнього середовища;
- систематизація факторів зовнішнього середовища;
- кількісна та якісна оцінка впливу факторів на результати підприємства в поточний момент;
- статистичне або експертне прогнозування впливу факторів зовнішнього середовища на результати підприємства в майбутньому періоді.

Етап 2: генерування варіантів сценаріїв розвитку, базуючись на стратегії та цілях підприємства.

Ціль підприємства можна визначити як стан окремих параметрів і характеристик підприємства, яких необхідно досягнути за певний період. При цьому ієрархія формування цілей будується за принципом піраміди: виходячи з місії підприємства визначаються загальна та функціональні стратегії, виходячи зі стратегій – цілі.

Для того щоб прописати сценарій розвитку підприємства необхідно скласти детальний план дій, дедлайнів, залучених ресурсів і партнерів для досягнення поставлених цілей і стратегій.

Наприклад, стратегією підприємства визначено розширення ринків збуту, метою – вихід на експортний ринок через 6 місяців. Сценарій розвитку підприємства для досягнення поставленої мети має включати:

- визначення асортименту, якості, кількості і цінової політики продукції для представлення на експортному ринку;
- потенційний обсяг збуту і партнери;
- обсяг і вартість залучення додаткових ресурсів для виробництва необхідної продукції;
- календаризація плану постачання, виробництва і збуту;
- визначення і оцінка потенційних ризиків.

Етап 3: кількісна оцінка впливу факторів та результатів в залежності від варіацій стратегічних сценаріїв.

Обов'язковою умовою для визначення рівня прийнятності обраної стратегії є кількісна оцінка: ресурсів, запланованих для досягнення стратегічної мети, обсягів виробництва у порівнянні з потужностями підприємства, результатів з календаризацією по періодам.

Етап 4: вибір прийняттого сценарію на основі прогнозування результатів.

Етап 5: формування додаткових сценаріїв, що забезпечить гнучкість стратегічного розвитку підприємства.

Варіативність сценаріїв може формуватись декількома варіантами виробництва і збуту (оптимістичний, реалістичний, песимістичний), варіаціями джерел постачання ресурсів, обсягу реалізації та інших суттєвих для підприємства факторів.

Отже, автором розглянуто актуальні питання вибору моделі розробки стратегії розвитку підприємства. Систематизовано існуючі ознаки вибору стратегії та особливості застосування кожної з них. Підсумовуючи проведене дослідження можемо зробити висновок, що використання багатфакторної моделі розробки стратегії розвитку підприємства дозволяє об'єктивно оцінити як поточні тенденції розвитку, так і обрати найбільш оптимальний сценарій стратегічного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткачова Т.С. Використання сценарного підходу для формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств / Т. С. Ткачова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2020. – № 2 (48). – С. 108-116. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No2/108.pdf>
2. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства я методом PEST / STEP аналіза / Д. Берницька // Економічний аналіз. 2012 рік. Випуск 11. Частина 2. – С. 41-45. – Режим доступу до журн.: [Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST.pdf](#)
3. Анісімова Л., Балан В. Моделювання процесу формування та вибору стратегій підприємства / Вісник Київського національного економічного університету імені Тараса Шевченка, 2011, №128. – С. 24-27. – Режим доступу до журн.: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/01/128_5.pdf

Тарасюк М.В.,
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Національного університету «Києво-Могилянська академія»

РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ У ПІДВИЩЕННІ ПРОЗОРОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ

Проблема забезпечення прозорості та ефективності використання державних фінансів набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації системи публічного управління. Вона безпосередньо пов'язана із підвищенням довіри суспільства до державних інститутів, формуванням відповідального бюджетного процесу та запобіганням нецільовому використанню фінансових ресурсів. Сучасні виклики, що стоять перед фінансовою системою України, вимагають переходу від традиційних адміністративно-командних механізмів управління до інноваційних, заснованих на аналітичних підходах, використанні великих даних та інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень.

Система державних фінансів України залишається малоефективною через відсутність довгострокової стратегії реформ, надмірну централізацію управління та низьку прозорість бюджетного процесу [1]. Фіскальна політика орієнтується переважно на короткострокове наповнення бюджету, що обмежує розвиткову функцію фінансів і посилює регіональні дисбаланси. Значна частина ресурсів використовується нераціонально через політизацію бюджетних рішень, слабкий фінансовий контроль та корупційні ризики. Домінування фіскального підходу над інноваційним управлінням призводить до зниження результативності державних витрат і втрати довіри до публічних інститутів. Подолання цих проблем вимагає переходу до цифрової, прозорої та аналітично обґрунтованої моделі управління державними фінансами, що базується на принципах відкритості, підзвітності та ефективності.

Підвищення прозорості та результативності використання державних фінансів в умовах цифрової трансформації є ключовою передумовою ефективного управління публічними ресурсами [2]. Цифровізація бюджетного процесу створює можливості для автоматизації фінансових операцій, аналітики даних у реальному часі та посилення підзвітності органів влади.

Впровадження інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень забезпечує об'єктивність і відкритість фінансових потоків, мінімізує корупційні ризики та дозволяє оперативно оцінювати ефективність бюджетних програм. Застосування технологій штучного інтелекту, великих даних та електронних публічних реєстрів сприяє переходу від контролю за витратами до оцінки досягнутих результатів.

Цифровізація публічних фінансів створює передумови для формування нового рівня прозорості державних видатків, коли інформація про всі етапи бюджетного процесу – від планування до виконання – стає доступною у режимі реального часу. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню підзвітності органів влади, підвищенню ефективності використання ресурсів та оптимізації фінансових потоків. Водночас цифрова трансформація вимагає переосмислення підходів до управління державними фінансами, зокрема — впровадження інтелектуальних технологій, які дозволяють автоматизувати аналітичні процеси, прогнозувати фінансові ризики та підвищувати якість управлінських рішень.

Важливість зазначеної проблематики полягає також у тому, що ефективність державних фінансів стає ключовим чинником соціально-економічної стабільності, конкурентоспроможності національної економіки та реалізації стратегічних цілей розвитку. Прозорість фінансових потоків забезпечує не лише підзвітність і контроль, але й створює умови для підвищення інвестиційної привабливості держави, зміцнення партнерства між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише технологічним, але й інституційним каталізатором удосконалення управління державними фінансами, що визначає її як один із пріоритетних напрямів сучасної фінансової політики.

Інтелектуальні системи, до яких належать технології штучного інтелекту (AI), великі дані (Big Data) та аналітичні платформи, виступають ключовим інструментом сучасного управління державними фінансами. Їх використання дозволяє забезпечити новий рівень точності, швидкості та обґрунтованості управлінських рішень у сфері бюджетного планування, прогнозування й контролю.

У процесі бюджетного планування інтелектуальні системи сприяють моделюванню різних сценаріїв розвитку економіки, оцінюванню фіскальних ризиків та оптимізації структури видатків. Застосування аналітичних платформ на основі великих даних дає змогу враховувати широкий спектр макро- й мікроекономічних показників, а також оперативно оновлювати прогнози відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

На етапі бюджетного прогнозування штучний інтелект дозволяє формувати більш реалістичні оцінки майбутніх доходів і видатків завдяки машинному навчанню та алгоритмам аналізу трендів. Це забезпечує глибше розуміння економічних процесів і дає змогу мінімізувати похибки, притаманні традиційним методам прогнозування.

У сфері бюджетного контролю інтелектуальні системи виконують функцію аналітичного моніторингу та виявлення аномалій у використанні державних ресурсів. Алгоритми AI здатні автоматично ідентифікувати відхилення від встановлених норм, виявляти ознаки неефективності або корупційних ризиків, формувати аналітичні звіти для органів фінансового контролю.

В сучасних умовах цифровізації управління державними фінансами особливе місце займають блокчейн-технології, автоматизовані звітні системи та публічні портали аналітики, такі як E-data та Spending.gov.ua. Їх впровадження створює нову парадигму бюджетного процесу, засновану на принципах прозорості, оперативності та довіри з боку громадськості.

Блокчейн-технології забезпечують незмінність, захищеність та прозорість даних про операції з бюджетними коштами. Завдяки децентралізованому зберіганню інформації стає можливим створення єдиного безпечного реєстру бюджетних витрат, доступ до якого можуть отримувати зацікавлені сторони в режимі реального часу. Це дозволяє виключити можливість фальсифікацій, підвищує рівень фінансового контролю та зменшує корупційні ризики.

Автоматизовані звітні системи значно підвищують ефективність бюджетного контролю. Вони дозволяють агрегувати дані з різних державних установ, формувати аналітичні звіти за визначеними показниками та оперативно відслідковувати виконання бюджетних програм. Це створює передумови для переходу від традиційного періодичного контролю до безперервного моніторингу фінансових потоків.

Публічні портали аналітики, зокрема E-data та Spending.gov.ua, є інструментами реалізації принципу відкритих даних у сфері державних фінансів. Вони забезпечують громадський доступ до структурованої та верифікованої інформації про доходи та видатки бюджету, що стимулює активну участь суспільства у контролі за використанням державних ресурсів. Такі портали дозволяють користувачам здійснювати пошук, завантаження та аналіз бюджетних даних, формувати власні аналітичні висновки та пропозиції щодо оптимізації бюджетних витрат.

Забезпечення відкритого доступу до інформації про витрати бюджетних коштів у реальному часі створює умови для формування прозорості та підзвітної системи публічних фінансів. Це не лише підвищує рівень довіри громадян до держави, а й стимулює ефективне використання бюджетних ресурсів. Інтеграція блокчейн-технологій, автоматизованих звітних систем та публічних порталів аналітики становить фундамент для побудови цифрової платформи управління державними фінансами, орієнтованої на результат та відкритість.

Отже, інтелектуальні системи є ключовими інструментами підвищення прозорості та ефективності державних фінансів. Цифровізація бюджетного процесу забезпечує точність планування, прогнозування та контролю, зменшує корупційні ризики та підвищує підзвітність органів влади.

Відкритий доступ до фінансових даних у реальному часі створює прозору систему управління державними ресурсами та зміцнює довіру громадськості. Інтеграція таких технологій формує основу для сучасної цифрової платформи управління державними фінансами, що є необхідною умовою переходу до прозорості, результативної та стійкої моделі публічного фінансового менеджменту в умовах цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петленко, Ю., Котовський, Т. Управління державними фінансами в Україні: проблеми і шляхи їх вирішення / Ю. Петленко, Т. Котовський // Світ фінансів. — 2017. - Вип. 1. - С. 21-28. - Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/22841>.
2. Бухтіарова, А., Пахненко, О., Белова, І. Управління фінансами, орієнтоване на результат, як підхід до синергії інструментів державної політики / А. Бухтіарова, О. Пахненко, І. Белова // Економіка та суспільство. — 2021. — Вип. 28. — С. 15. — DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-15>.

Тимошенко В.М.,
*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
за освітньою програмою Бізнес-адміністрування
спеціальності D3 Менеджмент;
науковий керівник: к.е.н., доцент Собчишин В.М.,
Полтавський державний аграрний університет*

ОСОБЛИВОСТІ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасна ситуація в Україні позначається не лише на економічних показниках діяльності вітчизняних підприємств. Вона торкається всіх сфер без винятку, у тому числі й соціальної сфери у підприємстві, тобто сукупності діяльності, спрямованої на забезпечення добробуту, задоволення потреб, вирішення соціальних проблем працівників та суспільства загалом, а також на досягнення благодійної мети. Стрес, що став повсякденним супутником життя пересічного українця, позначається й на результатах праці. Робочий та особистісний простір працівників в умовах війни суттєво змінився, адже в сучасних умовах вони потрібно подбати про забезпечення фізичної безпеки, вміння швидко планувати й адаптуватися до всього, що неможливо передбачити в умовах невизначеності. Подібні екстремальні ситуації призводять до появи постійної тривоги, хвилювання, порушення орієнтування у просторі, агресії, образ і невпевненості. Це повністю змінило стратегію поведінки багатьох людей та вплинуло на їхню працездатність.

У залежності від реагування на відхилення прийнято розрізняти такі види менеджменту, як гармонійний менеджмент, ризик-менеджмент і стрес-менеджмент. Слід звернути увагу, в підручниках з менеджменту не міститься поняття «стрес-менеджмент в умовах війни» чи «управління персоналом в умовах війни». Натомість є розділи, присвячені антикризовому керуванню, що правда існують відмінності між кризою і війною [2].

Гармонійний менеджмент – це концепція, що заснована на принципі «золотого перетину», де частини (наприклад, фінансові потоки, ресурси, людські ресурси) знаходяться в певному пропорційному співвідношенні один із одним і цілим. Цей підхід, що прагне збалансованого розвитку та більш ефективно використовувати ресурси для досягнення цілей організації. Ризик-менеджмент – це інструмент для прийняття усвідомлених рішень з урахуванням факторів невизначеності. Іншими словами, управління ризиками – це управління цілями (управління організацією) з урахуванням невизначеності, і чим краще ці невизначеності будуть опрацьовані, тим більш передбачувані результати будуть отримані.

Щодо стрес-менеджменту, то він представляє собою систему управління підприємством, спрямовану на усунення небажаних відхилень, котрі є

суттєвими, екстремальними та носять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. Саме стрес-менеджмент допомагає усунути цей негативний вплив або ліквідувати чинники, що перешкоджають функціонуванню підприємства. Стрес-менеджмент об'єднує такі різновиди менеджменту, як антикризовий менеджмент, адаптивний менеджмент, реактивний та рефлексивний менеджмент, а також антисипативний менеджмент. Всі вони спрямовані на боротьбу з критичними небажаними відхиленнями.

На власному досвіді українські працівники переконалися, що стресові ситуації, зумовлені війною, знижують працездатність працівників та вимагають від керівників певних змін при управлінні персоналом. На даний час залишаються мало дослідженими питання впливу стрес-менеджменту на управління персоналом в умовах воєнного стану, коли перед управлінським персоналом стоїть завдання не лише «впоратися із собою», проте й подбати для підтримання продуктивної праці налагодити позитивний психоемоційний клімат у колективі. В умовах війни основні функції управління персоналом залишаються тими ж самими (планування, організовування, мотивування та контроль), що й до неї, однак змінюється їх зміст. Під час війни підприємству вкрай важливо при плануванні персоналу утримати/зберегти наявні кадри, забезпечити ефективну ротація. Для цього доцільним кроком є навчання персоналу на основі використання прогресивних методів, зокрема e-learning, самонавчання, коучингу та інших. Це дозволить зберегти компетентних працівників. Навчання можна проводити безпосередньо на робочих місцях, а наставником може бути керівник чи досвідчений співробітник [4].

Щодо такої функції управління персоналом, як організовування, то воно повинно бути націлене на забезпечення безпеки персоналу, підтримання продуктивності праці. Зауважимо, що згідно із чинним законодавством нормальна тривалість робочого часу в період дії воєнного стану може бути збільшена до 60 год на тиждень. Що стосується працівників, яким законодавство встановлює скорочену тривалість робочого часу, то це повинно бути не більше ніж 50 год на тиждень) [3]. Таким чином, беручи до уваги специфіку трудового законодавства, а також виробничі можливості самого підприємства, необхідно визначитись із тривалістю робочого тижня, розробити заходи, спрямовані на забезпечення безпеки праці.

11 липня 2024 року в Україні були презентовані результати щорічного міжнародного дослідження 2024 Deloitte Global Human Capital Trends та результати опитування української професійної спільноти щодо локальних тенденцій Deloitte Human Capital Pulse Survey. Щодо стресу, то він є одним із ключових внутрішніх викликів для сталого розвитку та продуктивності персоналу. Більшість наших співвітчизників відчують постійну загрозу життю, переживають за близьких, через регулярні обстріли та повітряні тривоги, тобто вони перебувають у стані хронічного стресу, який призводить до

зниження рівня енергії та концентрації уваги, постійного занепокоєння, прокрастинації, зменшення креативності, підвищеної дратівливості та загального погіршення здоров'я [1].

Інше опитування, що було проведене в рамках програми ментального здоров'я «Ти як?» підтвердило, що майже 50% українців відчують високий рівень стресу. 47% наших співвітчизників зазначають, що відчують високий рівень стресу. Водночас 73% мають дуже хороший показник адаптивності, адже навчилися жити в новій реальності та виконувати щоденні задачі [5].

Щоб зменшити вплив негативних стресових ситуацій, покращити психоемоційний стан працівників, підприємствам доцільно потурбуватися й систему мотивації праці та покращення загального психологічного клімату в колективі. Необхідно організувати зустрічі із психологом, психологічні тренінги, спільне святкування подій та ін. Доцільно призначити відповідальну особу чи підрозділ, які разом зі штатним психологом будуть координувати управління стресами, організовувати та проводити профілактичні заходи зниження його проявів.

Пропоновані інструменти та механізми антикризового стрес-менеджменту демонструють дані, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Інструменти та механізми антикризового стрес-менеджменту в умовах війни

Інструмент	Механізм дії
Забезпечення безпеки	Першочергові заходи, включаючи розробку та впровадження планів евакуації та дій у надзвичайних ситуаціях (укриття, зв'язок), як базис для зниження тривожності.
Психологічна підтримка	Застосування різних форм допомоги, таких як психологічне консультування (індивідуальне та групове), тренінги зі стійкості, організація груп взаємодопомоги (peer support).
Комунікаційна стійкість	Донесення прозорості, чесної та своєчасної комунікації з боку керівництва для зменшення невизначеності та протидії дезінформації («фейкам»), що живлять тривогу.
Гнучкість та адаптивність праці	Впровадження гнучких графіків (дистанційна робота, зміщений графік) та можливості перепрофілювання роботи з урахуванням психоемоційного стану співробітників.

Важливо зазначити, що серед основних трендів HR-менеджменту 2025 року, таких як: цифрова трансформація та ШІ, гібридна та гнучка робота, розвиток навичок (Skills gap), HR-аналітика, зміна ролі HR, прозорість та довіра, розвиток бренду роботодавця, внутрішня мобільність, диверсифікація та інклюзія (D&I), чільне місце зайняв такий тренд, як фокус на благополуччя та ментальне здоров'я.

Таким чином, ефективний стрес-менеджмент в умовах війни – це не просто інструмент підтримки персоналу, а стратегічна функція управління, що забезпечує безперервність діяльності та економічну стійкість вітчизняного підприємства. В умовах війни стрес-менеджмент перетворюється на стратегічну

функцію управління, необхідну для забезпечення безперервності діяльності та економічної стійкості підприємства. Сьогодні ми спостерігаємо, як хронічний стрес, спричинений воєнними діями, є ключовим внутрішнім викликом, що суттєво знижує працездатність, енергію та креативність персоналу, вимагаючи негайних управлінських рішень.

Отже, ефективний антикризовий стрес-менеджмент на вітчизняних підприємствах повинен ґрунтуватися на чотирьох стовпах: забезпеченні фізичної безпеки як базису, психологічній підтримки (консультації, тренінги), прозорій комунікації та гнучкості графіків праці. Управління персоналом вимагає змістовної адаптації: фокус повинен зміститися на утримання/збереження компетентних кадрів через навчання та налагодження позитивного психоемоційного клімату в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дослідження Deloitte 2025 Global Human Capital Trends має на меті допомогти керівникам компаній адаптуватися до викликів робочого середовища: за матеріалами Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html>.
2. Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством: БІЗНЕСІНФОРМ. Економіка, менеджмент і маркетинг. №5, 2017. С. 233-239.
3. Майже 50% українців мають високий рівень стресу, та діти більше нервують через навчання – опитування: за матеріалами Української правди. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/mayzhe-polovina-ukrajinciv-maye-visokiy-riven-stresu-309802/>
4. Мешкун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни: *Проблеми і перспективи економіки та управління. Теоретичні проблеми розвитку національної економіки*. № 2(34), 2023. С. 77-87.
5. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2022/dec/29509/220972market-92-97.pdf>

Торяник Ж.І.,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут»
ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Кіба Ю.С.,
здобувач вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут»
ХНУ імені В.Н. Каразіна

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Онбординг нових працівників є вирішальним етапом, який формує подальшу продуктивність, залученість та готовність залишатися в компанії. Саме перші дні та тижні роботи формують у новачків уявлення про корпоративну культуру, атмосферу в колективі та якість управлінських практик.

Належна організація онбордингу є запорукою успішної інтеграції працівника, тоді як її відсутність або формальний підхід можуть спричинити розчарування, втрату мотивації, емоційне виснаження та навіть дострокове звільнення, що, своєю чергою, створює додаткові фінансові та часові витрати для компанії.

Згідно з дослідженням BambooHR (2024) 5% працівників приймають рішення про доцільність залишитися в компанії вже в перший день, 29% — протягом першого тижня, 36% — за місяць, 25% — за два місяці, і лише 5% — протягом року [1]. Отже, приблизно 70% нових працівників формують остаточне враження про роботу вже протягом першого місяця, тоді як майже третина робить це значно раніше — упродовж першого тижня.

У середньому роботодавці мають близько 44 днів, щоб сформувати у нових працівників позитивне ставлення до компанії та вплинути на їхнє подальше бажання залишатися в ній. Саме в цей період новачки найчастіше стикаються з емоційними й соціальними труднощами: 44% сумніваються у правильності прийнятого рішення щодо працевлаштування, 23% відчують значний стрес і напруження, а 20% не отримують належної підтримки від колег, що ускладнює процес адаптації та знижує рівень залученості.

На рисунку 1 представлено узагальнення основних проблем і труднощів, з якими найчастіше зіштовхуються нові співробітники в процесі онбордингу [1-2].

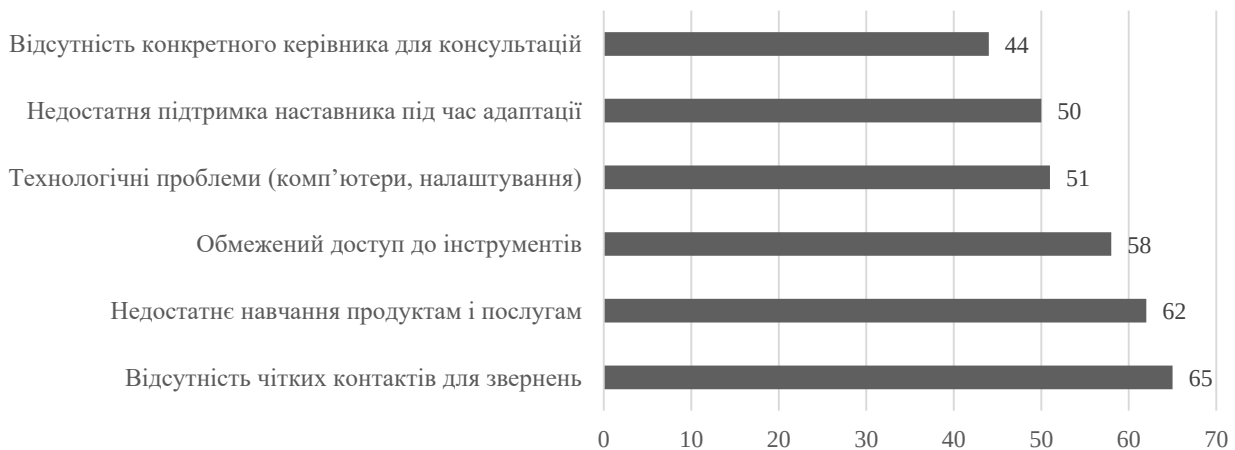


Рис. 1. Найпоширеніші труднощі, з якими стикаються нові працівники під час онбордингу, 2024 р., %

Дані дослідження показують, що основними джерелами розчарування нових працівників під час онбордингу стають організаційні та комунікаційні недоліки. У перші дні роботи 65% новачків не знають, до кого звертатися з питаннями, 62% відзначають нестачу навчання щодо продуктів і послуг компанії, 58% повідомляють про обмежений доступ до необхідних робочих ресурсів, 51% стикаються з технічними проблемами (некоректна робота комп'ютерів, проблеми з налаштуваннями), 50% вказують на недостатню підтримку наставника, а 44% — на відсутність визначеного керівника для консультацій. Усунення цих бар'єрів є важливою умовою для формування позитивного досвіду нових співробітників, підвищення їхньої мотивації та зниження ймовірності передчасного звільнення.

Згідно з результатами дослідження [1], 93% нових працівників прагнуть спостерігати за роботою колег, щоб краще зрозуміти внутрішні процеси та стандарти компанії. 87% вважають важливим знайти на роботі близьку людину для емоційної підтримки, а 86% цінують допомогу та наставництво з боку досвідчених співробітників у період адаптації. Крім того, 79% новачків відзначають значущість можливості особистої зустрічі з генеральним директором, що підкреслює роль відкритої комунікації з керівництвом у формуванні позитивного першого враження та відчуття залученості до корпоративної спільноти.

Результати дослідження підтверджують, що соціальна підтримка й активна взаємодія в колективі є вирішальними чинниками успішного онбордингу нових співробітників.

На рисунку 2 наведено узагальнення основних чинників, що визначають ефективність онбордингу, серед яких організаційні процеси, інструменти підтримки, чітке визначення ролей та методи адаптації нових співробітників до робочого середовища.

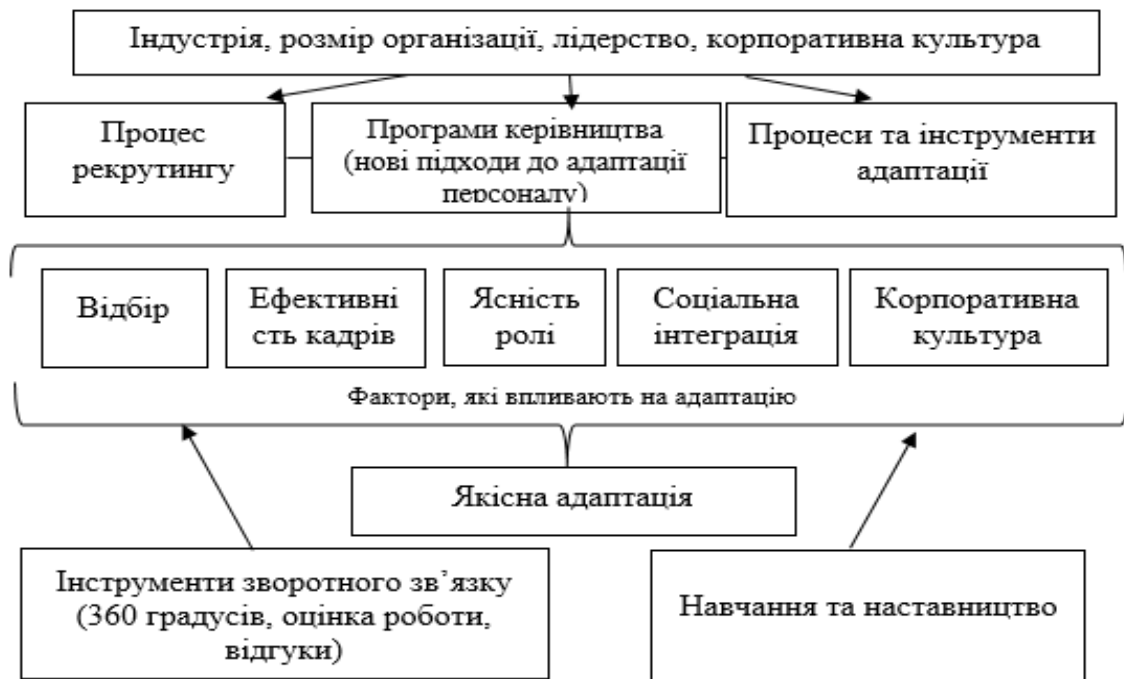


Рис. 2. Основні чинники, що визначають ефективність онбордингу персоналу.

Таким чином, проблемні аспекти процесу онбордингу персоналу в організаціях тісно пов'язані з недостатньою організацією адаптаційних заходів, комунікаційними бар'єрами та відсутністю належної соціальної підтримки для новачків. Недостатнє навчання, обмежений доступ до ресурсів, технологічні проблеми та відсутність програм наставництва часто призводять до стресу, сумнівів щодо вибору роботи та емоційного вигорання. Перші дні та тижні перебування працівника в компанії мають критичне значення для формування його вражень про корпоративну культуру, команду та умови праці, а також для подальшого рішення залишитися в організації. Дослідження показують, що соціальна підтримка, наставництво та можливість спостерігати за роботою колег є ключовими факторами успішної адаптації. Тому для підвищення ефективності онбордингу та зниження ризику передчасного звільнення компаніям необхідно системно усувати організаційні, комунікаційні та соціальні бар'єри в процесі інтеграції нових співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Роботодавці мають 44 дні, щоб переконати нових працівників залишитися – дослідження URL: <https://budni.robota.ua/hr/robotodavtsi-mayut-44-dni-shhob-perekati-novih-pratsivnikiv-zalishitisya-doslidzhennya> (дата звернення: 22.10.2025)

2. Deloitte 2025: як вирішити головні протиріччя сучасного HR за допомогою технологій URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/deloitte-za-2025-god/> (дата звернення: 22.10.2025)

Торяник Ж.І.,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут»
ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Ситарська А.Г.,
здобувач вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут»
ХНУ імені В.Н. Каразіна

ЗАСТОСУВАННЯ SPACE-АНАЛІЗУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ HR-БРЕНДУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Для будь-якої організації розвиток привабливого бренду роботодавця має ключове стратегічне значення, оскільки він визначає здатність компанії залучати, утримувати та мотивувати висококваліфікованих фахівців в умовах дефіциту кадрів в Україні.

Застосування SPACE-аналізу дозволяє об'єктивно оцінити поточне стратегічне положення компанії на ринку праці, визначити її сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості та загрози. На основі цього аналізу можна сформулювати стратегічні напрями розвитку HR-бренду, які забезпечують узгодженість корпоративної стратегії, ціннісної пропозиції для працівників (EVP) та очікувань цільових груп кандидатів.

SPACE-аналіз є комплексним методом стратегічної діагностики, що передбачає багатокритеріальну оцінку та використовується для визначення стратегічного положення організації і розробки відповідних рекомендацій [1].

SPACE-аналіз дозволяє визначити оптимальну стратегію розвитку бренду роботодавця та включає кілька ключових етапів, узагальнених у таблиці 1.

Таблиця 1

Етапи проведення SPACE-аналізу для розвитку HR-бренду.

Етап	Сутність етапу	Короткий опис
1. Визначення критеріїв оцінки положення HR-бренду	Виявлення ключових внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на стан бренду роботодавця	Внутрішні критерії базуються на характеристиках HR-бренду, зовнішні – на умовах та тенденціях ринку праці. До основних показників належать: - <i>Сила бренду роботодавця (СБР)</i> — відображає рівень впізнаваності, репутацію та лояльність персоналу; - <i>Привабливість організації на ринку праці (ПОРП)</i> — показує, наскільки потенційні

		кандидати сприймають компанію як бажаного роботодавця; - <i>Конкурентні переваги системи управління персоналом (КПСУП)</i> — характеризують ефективність HR-процесів, розвитку та мотивації персоналу; - <i>Стабільність ринку праці (СРП)</i> — відображає зовнішні умови: рівень конкуренції, доступність кадрів, економічну ситуацію.
2. Формування набору показників	Розробка груп індикаторів для кожного критерію	Кожен критерій оцінюється через набір кількісних та якісних показників, що відображають його стан
3. Оцінка поточного стану	Експертна оцінка кожного індикатора за п'ятибальною шкалою	Дозволяє визначити реальний стан HR-бренду та виявити його сильні й слабкі сторони
4. Візуалізація позиції HR-бренду	Побудова графічного профілю у координатній площині	Результати оцінки відображаються на графіку, що дає наочне уявлення про стратегічне положення бренду Розрахувати показники координат: $X = \text{КПСУП} - \text{СРП}$ - показує співвідношення між внутрішнім потенціалом управління персоналом і зовнішніми ринковими умовами; якщо $X > 0$, організація має внутрішню силу; якщо $X < 0$, внутрішній потенціал поступається зовнішнім викликам. $Y = \text{СБР} - \text{ПОРП}$ - відображає різницю між внутрішньою силою бренду роботодавця та його ринковою привабливістю; якщо $Y > 0$, бренд роботодавця є сильнішим за ринкове сприйняття; якщо $Y < 0$, існує потенціал для розвитку внутрішнього HR-бренду. Побудувати координатну систему із осями X і Y , на якій відображається стратегічна позиція HR-бренду. Розташування точки визначає тип стратегії: ($+X, +Y$) – агресивна стратегія (розвиток і розширення бренду);

		(+X,–Y) – конкурентна стратегія (підвищення внутрішньої привабливості); (–X,+Y) – консервативна стратегія (збереження досягнутих позицій); (–X,–Y) – захисна стратегія (стабілізація та усунення слабких сторін)
5. Розробка стратегічних рекомендацій	Визначення напрямів розвитку HR-бренду на основі результатів аналізу	На підставі результатів аналізу розробляються пропозиції, спрямовані на зміцнення переваг, усунення слабких сторін та ефективне використання можливостей у розвитку HR-бренду.

Джерело: зроблено автором на підставі [1-2]

Отже, використання SPACE-аналізу забезпечує всебічну оцінку поточного стану HR-бренду компанії та дає змогу визначити його стратегічну позицію на ринку праці. Розглянуті етапи проведення SPACE-аналізу забезпечують системний підхід до оцінки бренду роботодавця: від визначення ключових критеріїв та формування набору показників до експертної оцінки, візуалізації результатів і розробки практичних стратегічних рекомендацій. Завдяки цьому методу можна не лише ідентифікувати сильні сторони HR-бренду та існуючі конкурентні переваги, а й виявити слабкі місця та потенційні ризики. Візуалізація позиції бренду у координатній площині надає наочне уявлення про його становище та дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо напрямів розвитку. На основі результатів SPACE-аналізу організація отримує чіткі орієнтири для посилення привабливості роботодавця, підвищення мотивації та залучення висококваліфікованих кадрів, що в цілому сприяє зміцненню корпоративного іміджу і конкурентоспроможності на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білорус Т., Зінченко С. Формування стратегії розвитку бренду роботодавця організації на основі динамічного SPACE-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28> (дата звернення: 23.10.2025)
2. Вонберг Т.В., Дмитрук С.М., Зубова Ю.В. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 25-29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4> (дата звернення: 23.10.2025)

Утенкова А.А.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ В.Н. Каразіна;
Вядрова Н.Г.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ В.Н. Каразіна

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація банківського сектору України є системним процесом переходу фінансових установ до використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у своїй діяльності. В умовах сьогодення вона стала стратегічним пріоритетом для банківської системи, зумовленим глобальними тенденціями, посиленням конкуренції з боку FinTech-компаній та потребою забезпечення операційної стійкості в умовах зростання кіберзагроз.

Цифровізація охоплює створення та впровадження мобільних застосунків, розвиток дистанційної ідентифікації клієнтів, електронних сервісів, а також посилення кіберзахисту. Цей процес є складовою частиною державної політики цифрової економіки, проте супроводжується значними правовими викликами. Банки мають труднощі у дотриманні вимог законодавства про платіжні послуги, захист персональних даних, запобігання відмиванню коштів (AML/CFT) та забезпечення інформаційної безпеки.

В Україні процес цифрової трансформації фінансового сектору координується Національним банком України, який визначає стратегічні орієнтири та нормативні засади розвитку фінтех-екосистеми.

У 2020 році НБУ затвердив Стратегію розвитку фінансових технологій (FinTech Strategy) до 2025 року, де визначено пріоритети: створення інноваційних фінансових сервісів, розвиток відкритого банкінгу (open banking), підвищення рівня кібербезпеки, удосконалення платіжної інфраструктури та впровадження електронної ідентифікації клієнтів [1].

Станом на 2025 рік Національний банк України презентував оновлену Стратегію розвитку НБУ, яка визначає пріоритети фінансової системи в умовах війни та повоєнного відновлення. Документ базується на принципах прозорості, партнерства, інноваційності, професійності та підтримки, а його реалізація спрямована на зміцнення фінансової стабільності та цифрової трансформації нашої країни [2].

Нові цілі Стратегії передбачають:

1. Цифрову трансформацію фінансового ринку — розвиток цифрових фінансових послуг, підтримку RegTech-рішень, удосконалення системи BankID та розвиток відкритого банкінгу.

2. Розвиток фінансової інфраструктури та кіберзахисту.
3. Забезпечення нульової толерантності до російського й білоруського програмного забезпечення.
4. Інтеграцію у європейський фінансовий простір, зокрема участь у Єдиній зоні платежів у євро (SEPA) та гармонізацію регулювання з вимогами ЄС.
5. Стійку фінансову систему, що підтримує повоєнне відновлення, сприяє розвитку кредитування, страхування та фінансової грамотності населення.
6. Проведення пілотного проєкту з випуску та тестування цифрових грошей НБУ (е-гривні) та прийняття рішення про доцільність їх широкомасштабного випуску.
7. Удосконалення регулювання та сприяння поширенню безготівкових розрахунків, платіжних інструментів, електронних грошей.
8. Розвиток Платформи інноваційних фінансових рішень (Регуляторна "пісочниця").
9. Забезпечення функціонування сервісу "готівка на касі" на деокупованих територіях.
10. Забезпечення пропорційності присутності банків та небанківських фінансових установ на території України (включаючи деокуповані території), в тому числі стимулювання до збільшення мобільних банкоматів та відділень на деокупованих територіях.

На сьогоднішній день основу правового регулювання цифрових інновацій у банківській сфері становлять такі нормативні акти:

1. Закон України «Про платіжні послуги» [3], який визначає правові засади надання та отримання платіжних послуг, статус постачальників платіжних послуг та їхню взаємодію з користувачами. Документ вводить поняття «електронні гроші» та «постачальник фінансових технологій», що створює правові передумови для розвитку open banking в Україні.
2. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [4] встановлює вимоги до електронного підпису, печатки, позначки часу та інших інструментів, які гарантують автентичність електронних документів і транзакцій.
3. Закон України «Про захист персональних даних» [5], який нормативно закріплює правовий режим обробки персональних даних громадян і визначає механізми контролю за їх захистом у цифровому середовищі.

У 2024 році НБУ повідомив, що система BankID пройшла попередню оцінку відповідності вимогам Регламенту ЄС № 910/2014, що відкриває перспективи взаємного визнання електронних ідентифікаторів між Україною та країнами ЄС [6].

Разом з тим, недосконалість правового регулювання використання штучного інтелекту у банківській сфері залишається істотною прогалиною.

Відсутність чіткої відповідальності за рішення, прийняті алгоритмами, та вимог до їхньої прозорості створює ризики для прав споживачів.

Основними викликами впровадження цифрових інновацій є:

1) управління ризиками та кібербезпека (розширення цифрових каналів обслуговування підвищує ризик кіберінцидентів; банкам необхідно впроваджувати політику багаторівневого захисту, проводити аудит інформаційної безпеки);

2) AML/CFT та фінансовий моніторинг (використання інноваційних фінансових інструментів, зокрема, транзакцій P2P або операцій з криптоактивами, ускладнює ідентифікацію підозрілих операцій; виникає необхідність оновлення підходів до дистанційної верифікації клієнтів і розширення доступу банків до державних реєстрів);

3) етичні аспекти та захист прав споживачів (ШІ-рішення, які використовуються для оцінювання кредитоспроможності чи аналізу активності клієнтів, можуть призводити до дискримінації або порушення права клієнта на пояснення прийнятого рішення; виникає необхідність забезпечити прозорість і не допустити дискримінації автоматизованих рішень).

Цифрова трансформація банківського сектору України є незворотним процесом, що створює потужний потенціал для інноваційного розвитку фінансової системи та підвищення довіри клієнтів. Проте для мінімізації ризиків банки повинні поєднувати інноваційність із належним правовим комплаєнсом, розробляти внутрішні політики з управління ризиками та захисту даних, а також активно взаємодіяти з регулятором у питаннях стандартизації технологій. Для регулятора ключовим завданням є формування гнучкої, але чіткої нормативної бази, що дозволить масштабувати цифрові інновації без шкоди для фінансової стабільності та безпеки споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансових технологій до 2025 року [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua/en/about/development-strategy/fintech2025> (дата звернення: 26.10.2025).
2. Національний банк України. Стратегія розвитку Національного банку України 2025 [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 26.10.2025).
3. Про платіжні послуги : Закон України від 30 червня 2021 р. № 1591-IX [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20> (дата звернення: 26.10.2025).
4. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05 жовтня 2017 р. № 2155-VIII [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 26.10.2025).

5. Про захист персональних даних : Закон України від 01 червня 2010 р. № 2297-VI [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 26.10.2025).
6. Національний банк України. Система BankID НБУ пройшла попередню оцінку на відповідність вимогам ЄС [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/sistema-bankid-nbu-proyshla-poperednyu-otsinku-na-vidpovidnist-vimogam-yes> (дата звернення: 26.10.2025).

Утенкова К.О.,
д.е.н, професор,
професор кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

НЕПРИБУТКОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ: СУЧАСНІ РИЗИКИ ТА НАПРЯМИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ЗІ СТАНДАРТАМИ FATF

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України неприбуткові організації набули особливої ваги як інструмент громадянського спротиву, соціальної підтримки та відбудови країни. Їх діяльність стала ключовим чинником національної єдності у подоланні наслідків російської агресії та кризових явищ в економіці.

За даними *Forbes Ukraine* [1], у 2023 році загальний обсяг коштів, спрямованих на благодійну допомогу, становив 2–2,5% ВВП. Неприбуткові організації (НПО) оперують значними обсягами фінансових ресурсів, що водночас створює ризики їхнього використання для протиправних цілей, зокрема, відмивання коштів та фінансування тероризму.

Серед ключових факторів, що роблять НПО потенційно вразливими до відмивання коштів та фінансування тероризму, можна виокремити:

- доступ до значних обсягів благодійних та міжнародних коштів;
- значний обсяг фінансових операцій, зокрема міжнародних;
- високий рівень довіри з боку донорів, банків та суспільства;
- обмежений контроль за використанням ресурсів і недостатня прозорість звітності.

У 2023 році Financial Action Task Force (FATF) оприлюднила аналітичне дослідження «*Combating the Abuse of Non-Profit Organisations in Terrorist Financing*» [2], де наголошується, що неприбуткові організації відіграють життєво важливу роль у соціально-економічних системах світу, але водночас є об'єктом підвищеної уваги у сфері фінансового моніторингу.

Відповідно до *Рекомендації 8 FATF* [3], неприбутковою організацією вважається юридична особа або утворення, що здійснює збір чи витрачання коштів для благодійних, релігійних, культурних, освітніх, соціальних або братських цілей. До таких суб'єктів належать: громадські об'єднання; релігійні організації; благодійні фонди; професійні спілки та асоціації; творчі спілки.

Станом на 01.01.2024 року в Україні на обліку в органах Державної податкової служби перебувало 121 268 неприбуткових організацій, зокрема:

- громадські об'єднання — 58 395;
- релігійні організації — 21 687;
- благодійні організації — 20 910;
- професійні спілки — 19 176;

- спілки (асоціації) — 917;
- творчі спілки — 183.

На рис.1 подано динаміку обсягу НПО, які підпадають під визначення Рекомендації 8 FATF, за 2021-2023 рр., що свідчить про чітку тенденцію до зростання.

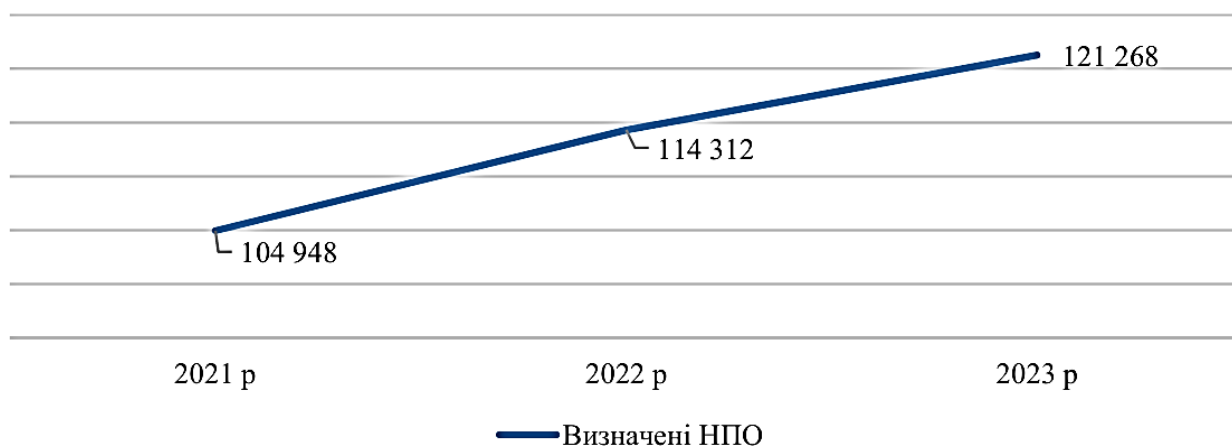


Рис. 1. Динаміка зростання обсягу неприбуткового сектору (НПО), що відповідає визначенню Рекомендації 8 FATF
Джерело: [4]

Аналітичний огляд діяльності НПО, проведений на основі ризик-орієнтованого підходу, свідчить про їхню зростаючу вразливість до схем відмивання коштів (ВК), фінансування тероризму (ФТ) та інших фінансових правопорушень [4]. Зокрема, у 2021–2023 роках спостерігається збільшення випадків:

- розбіжностей у даних щодо кінцевих бенефіціарних власників (КБВ);
- фіктивності діяльності окремих НПО;
- залучення до схем привласнення чи нецільового використання коштів;
- недостовірної звітності або її відсутності.

Найчастіше НПО залучаються до таких видів злочинної діяльності, як:

- привласнення або розтрата майна;
- податкові правопорушення;
- фіктивне підприємництво;
- шахрайство та підроблення документів.

Серед поширених схем зловживань, насамперед, є: нецільове використання благодійних коштів; оплата послуг із завищеною вартістю; створення фіктивних НПО для легалізації доходів; використання пов'язаних структур для переміщення коштів.

Для мінімізації таких ризиків необхідне посилення ризик-орієнтованого фінансового моніторингу, що включає:

- обов'язкову перевірку КБВ та джерел надходження коштів;
- підвищення прозорості звітності та публічного розкриття інформації;

- створення національних профілів ризиків НПО;
- навчання персоналу банків та суб'єктів первинного фінансового моніторингу для виявлення підозрілих операцій.

У цьому контексті важливо реалізовувати комплексний підхід до впровадження заходів, передбачених Рекомендацією 8 FATF, Пояснювальною запискою до неї, а також вимогами національних регуляторних актів, спрямованих на мінімізацію або усунення виявлених ризиків у діяльності неприбуткових організацій.

Отже, неприбуткові організації відіграють критичну роль у соціально-економічному розвитку України, проте через масштабність операцій та рівень довіри залишаються уразливими до зловживань. Система фінансового моніторингу має адаптуватися до нових викликів, застосовуючи гнучкий ризик-орієнтований підхід, гармонізований із стандартами FATF. Забезпечення прозорості діяльності НПО, контролю за джерелами фінансування та належного управління ризиками, безперечно, є запорукою зміцнення фінансової безпеки держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Обсяг благодійності в Україні становить 2-2,5% ВВП. *Офіційний сайт Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/news/obsyag-blagodiynosti-v-ukraini-stanovit-2-25-vvp-doslidzhennya-forbes-23082024-23213>
2. Combating the Abuse of Non-Profit Organisations in Terrorist Financing. *FATF*. URL: <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/BPP-combating-abuse-non-profit-organisations.pdf>
3. Міжнародні стандарти щодо боротьби з відмиванням коштів, фінансуванням тероризму та розповсюдження зброї масового знищення. Рекомендації FATF (2025). URL: <https://www.mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%20FATF.pdf>
4. Огляд щодо використання неприбуткових організацій у цілях легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансування тероризму. *Державна служба фінансового моніторингу України*. 2024. 63с.

Фокіна Ю. Ю.,
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;*
Вядрова Н.Г.,
*кандидат економічних наук, доцент кафедри банківського бізнесу та
фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ СИСТЕМ «БАНК-ОНЛАЙН» СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ ТА ЇХ АНАЛІТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

Інноваційний вплив є одним з основних трендів економічного розвитку банківської галузі. Унікальні розробки для здійснення ефективної роботи банку створюють стабільний фонд формування конкурентних умов. Наявні перетворення, від невеликих внутрішніх процесів до глобальних, стимулюють зміни в усьому фінансовому секторі як у масштабі країни, так і світу. Сучасний розвиток фінансового сектору України характеризується активним впровадженням цифрових технологій, що забезпечують швидкий доступ клієнтів до банківських послуг через онлайн-платформи. Онлайн-банкінг став ключовим інструментом фінансової мобільності, дозволяючи здійснювати платежі, перекази, управління рахунками та кредитами без відвідування відділень. Водночас інтеграція аналітичних функцій сприяє підвищенню фінансової грамотності користувачів та ефективнішому контролю за витратами.

Аналізуючи провідні банки України, такі як ПриватБанк, Райффайзен Банк, Універсал Банк та Ощадбанк бачимо, що кожен із них має власні переваги та недоліки, зумовлені цільовою аудиторією, рівнем технологічного розвитку та орієнтацією на клієнта (табл. 1).

Універсал Банк є лідером за рівнем інноваційності, оскільки працює повністю в мобільному форматі без відділень, пропонуючи біометрію, динамічний CVV та push-підтвердження. Його перевагами є швидкість обслуговування, зручний мінімалістичний інтерфейс і висока безпека, що робить його привабливим для молодшої аудиторії. Недоліком можна вважати обмеженість у складних банківських операціях, які потребують особистого консультування.

ПриватБанк має найширший функціонал — від платежів і кредитів до інвестицій та обліку витрат. Його сильними сторонами є простота використання, висока інтеграція з міжнародними платіжними системами (Apple Pay, Google Pay) та надійна система безпеки. Проте інтерфейс Privat24, хоч і функціональний, іноді менш зручний для нових користувачів через велику кількість опцій.

Райффайзен Банк демонструє середньо-високий рівень цифрової трансформації, поєднуючи стабільність з якісним функціоналом. Його перевагою є надійність і гнучкий онлайн-сервіс для управління депозитами та кредитами, проте інтерфейс поступається сучасним мобільним додаткам за швидкістю та інтуїтивністю.

Ощадбанк залишається більш традиційним гравцем, орієнтованим на масового клієнта. Серед його переваг — стабільність, державна підтримка та доступність соціальних послуг. Водночас недоліками є нижчий рівень інновацій, менш адаптивний інтерфейс і базовий рівень безпеки порівняно з конкурентами.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика онлайн-банкінгу

Показник	ПриватБанк (Privat24)	Універсал Банк (Monobank)	Райффайзен Банк (Raiffeisen Online)	Ощадбанк (Ощад24/7)
Основні функції	Перекази, оплата послуг, депозити, кредити, комунальні платежі, інвестиції, облік витрат	Платежі, кешбек, кредити, депозити, спільні рахунки, картки для дітей	Оплата, перекази, управління депозитами й кредитами, онлайн-підтримка, валютні операції	Платежі, перекази, депозити, кредити, соціальні виплати
Рівень інноваційності	Високий: інтеграція з Apple Pay, Google Pay, QR-платежі, SmartID	Дуже високий: 100% мобільний банк без відділень, біометрія, push-підтвердження	Середньо-високий: інтеграція з системами групи Raiffeisen, стабільна робота	Середній: класичний функціонал, орієнтація на масового клієнта
Зручність інтерфейсу	Простий, інтуїтивний, можливість персоналізації	Мінімалістичний, швидкий, орієнтований на молодь	Функціональний, але менш гнучкий інтерфейс	Стандартний, менш адаптивний до нових технологій
Безпека	Двофакторна автентифікація, біометрія, токенизація	Біометрія, динамічні CVV, швидке блокування карток	Двофакторна автентифікація, контроль операцій НБУ	SMS-підтвердження, базовий рівень безпеки

Джерело: складено автором на основі матеріалу [1,2,3,4]

Отже, разом із численними перевагами онлайн-банкінг має низку проблем, що можуть ускладнювати його використання. Перш за все, це питання безпеки, оскільки кіберзагрози, шахрайські операції та фішингові атаки

залишаються основними ризиками для користувачів. Технічні збої та тимчасова недоступність сервісів також можуть створювати незручності, особливо при здійсненні термінових операцій. Крім того, не всі користувачі мають достатній рівень цифрової грамотності, що ускладнює повноцінне використання онлайн-банкінгу. Додатково варто враховувати обмеження, пов'язані зі швидкістю інтернет-з'єднання або технічними характеристиками пристроїв.

Для подолання цих проблем банки впроваджують комплексні заходи. Зокрема, для підвищення безпеки використовуються багаторівнева автентифікація, SMS та push-повідомлення, біометричні методи входу, регулярне оновлення програмного забезпечення та системи виявлення підозрілих операцій. Технічні збої мінімізуються через резервування серверів, оптимізацію інфраструктури та швидке реагування технічної підтримки. Питання цифрової грамотності вирішується шляхом проведення навчальних кампаній, створення покрокових інструкцій, онлайн-курсів та інтеграції зручних підказок у мобільних додатках. Крім того, банки активно працюють над покращенням доступності сервісів для користувачів з обмеженими можливостями та оптимізують інтерфейс для різних пристроїв та швидкостей інтернет-з'єднання.

Таким чином, український онлайн-банкінг демонструє динамічний розвиток і високу конкурентоспроможність, однак потребує подальшого вдосконалення у сфері безпеки, технічної стабільності та користувацького досвіду. Системна робота у цих напрямках забезпечить підвищення довіри клієнтів, зміцнення фінансової стійкості банків та подальшу цифровізацію фінансового сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк» URL:<https://privatbank.ua/>
2. Офіційний сайт АТ «Універсал Банк» URL:<https://monobank.ua/>
3. Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк» URL:
<https://raiffeisen.ua/uk/aem/pryvatnym-osobam/vidkryty-rakhunok.html>
4. Офіційний сайт АТ «ОщадБанк» URL:<https://www.oschadbank.ua/>
5. Файдула М. В. Дистанційне обслуговування клієнтів банків та його розвиток в Україні. Тернопіль, 2018. 100 с.
6. Онищенко Ю. І., Дем'яновська Д. О. Оцінка стану дистанційного обслуговування клієнтів в банках України. Приазовський економічний вісник. 2017. № 2 (02). С. 141–145.

Шахова В.Р.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Петриків О.С.,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту, обліку та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна

ВПЛИВ МОБІЛЬНИХ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ НА БЕЗГОТІВКОВІ РОЗРАХУНКИ ТА ФІНАНСОВУ ІНКЛЮЗІЮ В УКРАЇНІ

2024 рік став для України періодом важких випробувань, але при цьому цей рік став початком значних технологічних зрушень. Незважаючи на повномасштабну агресію, систематичні удари по енергетичній інфраструктурі, національна фінансова система показала свою стійкість, адаптивність та високий рівень цифровізації. Головною тенденцією року стало подальше зміцнення позицій безготівкових розрахунків та “бум” мобільних платіжних технологій, які нині формують основу фінансової інклюзії (це забезпечення рівного доступу населення та бізнесу до основних фінансових послуг: платежів, рахунків, кредитів, заощаджень, страхування для підтримки економічного розвитку) та цифрової трансформації економіки країни [1].

Згідно з аналітичними даними Національного банку України, у 2024 році спостерігалось значне зростання безготівкових операцій. Їхня частка за кількістю зросла до 94,6%, а за сумою до 64,5% від загальної кількості операцій із платіжними картками [2].

Основний обсяг картових розрахунків припав на торговельну мережу, склавши 73,4% за кількістю транзакцій та 46,8% за сумою. В абсолютних значеннях це перевищує 6 млрд. транзакцій на загальну суму майже 2 трлн грн [2].

Операції з переказу коштів «з картки на картку» зайняли 31,1% загальної суми всіх операцій, що еквівалентно 1 318,4 млрд грн. Водночас, оплата товарів та послуг у мережі Інтернет склала 13,6% від кількості та 14,7% від суми операцій, досягнувши 622 млрд грн [2].

Збільшення обсягів безготівкових транзакцій стало прямим результатом розширення платіжної інфраструктури. У 2024 рік кількість POS-терміналів (пристроїв для прийому платежів з банківських карток) зросла на 10,5% і досягла позначки 496,6 тис. одиниць, при цьому переважна більшість з них 97,5% підтримують безконтактну оплату. Також значно зросла кількість магазинів, які приймають оплату товарів картами, на 12,8%, тим самим збільшивши кількість POS-терміналів до 518,4 тис. одиниць [2].

Ключовим драйвером цифрової трансформації стали мобільні платіжні рішення.

Згідно з інформацією від Mastercard, 60% усіх безконтактних платежів в Україні реалізується за допомогою смартфонів та NFC-сумісних гаджетів. Цей показник забезпечив Україні місце у п'ятірці світових лідерів за кількістю NFC-транзакцій, поряд із такими країнами, як Австралія, Великобританія, Нідерланди та США [3].

Розвиток NFC-платежів зумовлений прямим зростанням популярності цифрових гаманців та мобільних додатків, включаючи Apple Pay та Google Pay, а також широким розповсюдженням безконтактних терміналів, частка яких у країні на сьогодні становить уже 97% [3].

ПриватБанк повністю підтверджує цей тренд: щодня клієнти банку здійснюють близько 310 тис. покупок, використовуючи NFC-пристрої [3].

Більше того, у 2024 році кількість токенизованих карток (банківських карток, перетворених на цифрові захищені версії для використання в мобільних платіжних сервісах, таких як Apple Pay або Google Pay) в Україні зросла на 33%, досягнувши позначки в 16,5 млн одиниць [2].

Цифровізація платіжної інфраструктури стала важливим інструментом фінансової інклюзії, особливо в умовах воєнного часу.

Стимулом для зміцнення фінансової інклюзії стали державні програми, такі як “Національний кешбек”, “eПідтримка” та “ЄКнига”, які сприяли збільшенню кількості емітованих (виpusчених) карток. У 2024 році цей показник зріс на 15%, досягнувши 132 млн одиниць. Число активних карток також збільшилося на 13%, склавши 58,8 млн одиниць [2].

Інга Андрєєва, директор Mastercard в Україні та Молдові, прогнозує значні зміни. За її словами, третина українського населення висловлює готовність повністю перейти від пластикових карток до цифрових рішень протягом наступних двох років [5].

Ця тенденція веде до поглиблення не лише технологічної, а й соціальної трансформації. Фінансові послуги стають інклюзивними і доступними, а цифрові гаманці затверджуються у ролі ключового інструменту взаємодії як із фінансовою екосистемою, так і з державними сервісами [5].

Розвиток мобільних платіжних систем закладає фундамент для поетапного переходу до відкритого банкінгу та відкритих фінансів. Відкритий банкінг це технологія, яка дозволяє клієнтам безпечно ділитися своїми банківськими даними з іншими фінансовими компаніями або сервісами через спеціальні програмні інтерфейси (API). Це стимулює конкуренцію і дозволяє створювати нові, більш зручні продукти, наприклад, програми, які збирають інформацію за рахунками з різних банків в одному місці.

Однак, цей процес несе і свої ризики. Розширення цифрового простору неминуче підвищує значущість кібербезпеки та захисту персональних даних, оскільки збільшується площа потенційних загроз. У зв'язку з цим, критично важливою рекомендацією для українських фінтех-компаній та банків є інвестування не лише у зручність, а й у випереджаючі технології шифрування, щоб підтримувати довіру та безпеку користувачів.

Ключовим вектором подальшого розвитку, безумовно, залишається токенизація інноваційна технологія, яка є основою роботи Apple Pay і Google Pay. У перспективі, цифрові «гаманці» вийдуть за рамки простого інструменту для платежів і перетворяться на універсальну точку доступу, що поєднує не лише фінанси, а й цифрову ідентичність, офіційні документи та ключі доступу (такі як ID, посвідчення водія, електронні підписи та інше) [5].

Це вимагає від регулятора (НБУ) та держави прискореної розробки чітких стандартів взаємодії для забезпечення функціональної сумісності та безпеки даних у цій новій багатофункціональній цифровій екосистемі.

Таким чином, мобільні платіжні системи у 2024 році стали ключовим фактором стійкості української фінансової системи, забезпечивши частку безготівкових операцій на 94,6% за кількістю. Це дало змогу Україні стати однією з країн-лідерів з NFC-платежів та зробило фінансову інклюзію реальністю, підтвердивши готовність населення повністю перейти на цифрові рішення. Отже, цей тренд вимагає пріоритетної уваги до кібербезпеки та розробки стандартів для переходу до відкритого банкінгу, де цифрові гарантії стануть універсальним інструментом доступу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Фінансова інклюзія. Вікіпедія. Веб-ресурс: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B%D1%8E%D0%B7%D1%96%D1%8F
- Безготівкові платежі в Україні сягнули 95% всіх операцій з картками у 2024 році. Fintech Insider. Веб-ресурс: <https://fintechinsider.com.ua/bezgotivkovi-platezhi-v-ukrayini-syagnuly-95-vsih-operacij-z-kartkami-u-2024-roczii/>
- 60% безконтактних оплат в Україні проводять смартфонами та гаджетами з NFC. Фінансовий клуб. Веб-ресурс: <https://finclub.net/news/60protsent-oplat-v-ukraini-provodiati-smartfonamy-ta-hadzhetamy-z-nfc.html>
- ПриватБанк клієнти ПриватБанку половину покупок здійснюють безконтактним способом. Новини України. NV. Веб-ресурс: <https://biz.nv.ua/ukr/finance/kliyenti-privatbanku-zdiysnyuyut-mayzhe-polovinu-pokupok-bezkontaktnim-sposobom-50057511.html>
- Безконтактні платежі яке місце України в світовому рейтингу. Dilo.ua. Веб-ресурс: <https://delo.ua/business/ukrayina-vxodit-u-top-10-krayin-svitu-za-kilkistyu-nfc-oplat-doslidzennya-mastercard-442306/>
- Відкритий банкінг в Україні: що це, для чого і на що звернути увагу. Блог бухгалтера від М.Е.Doc. Веб-ресурс: <https://medoc.ua/blog/vidkritij-banking-v-ukrani-shho-ce-dlja-chogo-i-na-shho-zvernuti-uvagu#:~:text=%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B9%20%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B3%20%E2%80%94%D1%86%D0%B5%20%D0%BE%D0%>

B1%D0%BC%D1%96%D0%BD%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%BC%D1%96%D0%B6,%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%D0%B0%D1%85%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D1%96%20API%2C%20%D1%96%20%D0%BB%D0%B8%D1%88%D0%B5%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%B7%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D1%8E%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%87%D0%B0

Шахова В. Р.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна ;
науковий керівник: Ізюмцева Н. В., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УТРИМАННЯ КЛІЄНТІВ: ДОСВІД УКРАЇНИ

Сучасні компанії, усвідомлюючи важкість залучення нових клієнтів та пов'язані з цим високі витрати на маркетингові кампанії, розширення каналів та ринків збуту, все більше трансформують формат ведення бізнесу - відбувається перехід від залучення до утримання нових клієнтів та формування їх лояльності. Лояльність клієнтів – це не просто кількість повторних покупок, а емоційний зв'язок та довгострокові відносини між покупцем та брендом. Дослідження Bain & Company показують, що збільшення показника утримання клієнтів принаймні на 5% спроможне підвищити прибуток компанії на близько 95%. На основі цих результатів розуміємо, що впровадження програм лояльності є критично важливими для сучасних бізнесів [1].

В Україні вплив програм лояльності на поведінку споживачів проявляється доволі яскраво. Згідно з дослідженнями, 56% клієнтів активно змінюють свої звички та сценарії покупок під впливом нарахованих бонусів, що передбачені програмою лояльності, тим самим демонструючи мотивацію до здійснення наступної покупки. Понад 73% респондентів зазначили, що наявність програми лояльності є одним з аспектів при виборі магазину чи закладу, а близько 50% дсотків клієнтів свідомо збільшують свій чек покупки задля отримання певної винагороди. Результати такого дослідження свідчать про те, що впровадження системи лояльності у вигляді різних бонусів є потужним мотиватором для покупців та активатором взаємозв'язків між покупцем та брендом [2].

Український ринок не просто адаптує, а й активно формує передові тенденції у сфері інструментів лояльності, демонструючи високу динаміку та зрілість. Дослідженням та розробкою таких інструментів вже понад дев'ять років займається провідна ІТ-компанія Devlight. Серед бізнесів, що впровадили програми лояльності, лідером безумовно є створені компанією Devlight коаліційна програма Fishka (системи, де кілька компаній об'єднуються в одну програму, і клієнти можуть накопичувати та використовувати бонуси у різних партнерів; Fishka об'єднує 27 компаній: Окко, Алло, КнигоЛенд, Убер, БлаБлаКар тощо), що об'єднала більше ніж 10 млн. користувачів, та мережа магазинів Сільпо з власною програмою лояльності "Власний рахунок" [3, 4]. Так само розвиваються й інші мережі супермаркетів, як Novus та Varus, що

вдало зробили акцент саме на цифровізації з використанням мобільного додатку, наприклад “Varus Perfect”. Цей додаток дозволяє клієнтам отримувати миттєві бонуси, подвійний кешбек за досягнення порогової суми покупок та персоналізовані пропозиції через мобільний додаток [5].

Якщо роздрібні мережі активно роблять ставку на цифровізацію та персоналізацію взаємодії, то фінансовий сектор демонструє ще більший рівень клієнтоорієнтованості та інновацій. Яскравим, якщо не домінуючим прикладом тут виступає Monobank — компанія, яка зуміла трансформувати програму лояльності в невід’ємну частину свого бренду, майстерно об’єднавши кешбек, бонуси та елементи гейміфікації для сталої мотивації користувачів [5].

Інноваційність Monobank полягає не тільки в системі кешбеку, а й у глибокій інтеграції із програмами лояльності роздрібних мереж. Банк надає користувачам можливість прив’язувати карти лояльності популярних торгових партнерів, таких як Wog, Okko, Varus, Eko Market та інші, прямо в мобільному додатку. При оплаті картою Monobank бонуси нараховуються автоматично, а знижки застосовуються за умови збігу телефонних номерів у профілях. Це дозволяє клієнтам у реальному часі відстежувати накопичені бали та використовувати їх для оплати покупок, позбавляючи необхідності носити з собою пластикові картки та роблячи процес покупок максимально зручним та цифровим [6].

Загальний успіх сучасних програм лояльності пояснюється гармонійним поєднанням кількох ключових факторів: простоти та прозорості правил, зручного механізму накопичення бонусів, глибокої персоналізації пропозицій, а також запровадження ігрових елементів, які підвищують залучення клієнтів.

Результати опитувань споживачів дають змогу визначити ключові фактори, що впливають на ефективність програм лояльності в сучасних умовах. Переважна більшість учасників (приблизно 70%) приєднуються до програм лояльності виключно в очікуванні моментальної вигоди — кешбек, знижка або бонус. При цьому спостерігається стійкий цифровий перехід - 65% клієнтів активно використовують мобільні програми, що підкреслює перехід від незручних фізичних карт до цифрових форматів взаємодії. Критично важливою умовою успіху залишається простота та прозорість правил, адже понад 45% опитаних зізнаються, що не завжди розуміють, як правильно використовувати накопичені бали, а 55% висловлюють невдоволення обмеженим терміном їхньої дії. Крім того, вирішальним фактором залученості є персоналізація. Близько 70% клієнтів демонструють позитивну реакцію на індивідуальні пропозиції, надані в найбільш вдалий момент. Додатковим потужним стимулом є гейміфікація, а саме короткі завдання з гарантованими нагородами, що викликають позитивну реакцію у більш ніж 60% користувачів. Все це підтверджує чітку тенденцію: споживчий інтерес зміщується від універсальних знижок до більш персоналізованих, інтерактивних та моментально вигідних механізмів взаємодії з брендом [7].

Вимірювання ефективності програм лояльності вимагає використання та аналіз економічних показників, які підтверджують їхню фінансову результативність. Ключові показники демонструють не лише масштаб, а й глибину залучення. Наприклад, програма “Varus Perfect” щомісяця розширює свою базу на 30 000 нових клієнтів, при цьому понад 170 000 користувачів залишаються активними у мобільному додатку. Фінансовий вплив також очевидний - оскільки частка чеків, що проходять через програму лояльності, становить 57% від загальної кількості, а середній чек лояльного клієнта на 35% перевищує середній показник по всій мережі.

Найбільш яскравим прикладом ефективного інноваційного підходу виступає спільний проєкт Varus та Monobank. Завдяки інтеграції аналітичної системи LoyaltyAI нарахування бонусів відбувається автоматично при оплаті картою Monobank. Цей механізм вирішив проблему "втрачених" транзакцій, які раніше становили до 20%, коли клієнти забували пред'явити карту лояльності. Під "втраченими транзакціями" при цьому розуміють покупки, здійснені учасником програми лояльності, але не зафіксовані системою через те, що клієнт забув пред'явити фізичну картку лояльності або QR-код при сплаті покупок. Ці транзакції вважаються для аналітики втраченими, оскільки компанія позбавляється можливості отримувати важливі дані щодо поведінки покупця та використовувати їх для персоналізації пропозицій. Тепер система враховує 46% усіх покупок, здійснених картками Monobank через програму. Такий комплексний облік даних дозволяє компаніям підвищити частоту покупок і значно зміцнити лояльність, оскільки безперервний потік інформації дає можливість формувати максимально точні персоналізовані пропозиції [7,8].

Отже, успішно реалізована програма лояльності є у наш час ключовим інструментом для підвищення фінансових показників, утримання та повернення клієнтів. Проведений аналіз та вивчення досвіду українських компаній підтверджує, що програми лояльності в сучасних умовах перестали бути просто інструментом знижок. Вони перетворилися на стратегічний механізм управління даними та поведінкою споживачів, що підвищує ефективність та конкурентоспроможність бізнесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 7 безпомилкових стратегій для формування лояльності клієнтів. Informatec Digital // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://informatecdigital.com/uk/%D0%BB%D0%BE%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%BA%D0%BB%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%D1%96%D0%B2/>
2. У пошуках лояльності: як українські компанії "програмують" клієнтів знижками та бонусами. Комерсант Український // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://komersant.ua/u-poshukakh-loialnosti-iak-ukrainski-kompanii-prohramuiut-kliientiv-znyzhkamy-ta-bonusamy/>

3. Коаліційна програма лояльності: в чому плюси. The Page //[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/experts/koalicijna-programa-loyalnosti-v-chomu-plyusi>
4. Партнери My Fishka. Fishka. //[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://myfishka.com/partners>
5. Миттєві бонуси та подвійний кешбек: 10 переваг справжньої лояльності Varus Perfect //[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://rau.ua/press-release-uk/varus-perfect/>
6. monobank запустив програми лояльності у додатку. Finance News //[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://financenews.com.ua/8074-monobank-intehruvav-kartky-loialnosti-u-sviy-zastosunok-ta-hotuie-onovlennia-marketpleysu/>
7. Як підвищити ефективність програми лояльності за допомогою зрозумілих для клієнта переваг. Cases Media //[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://cases.media/en/article/yak-pidvishiti-efektivnist-programi-loyalnosti-za-dopomogoyu-zrozumilikh-dlya-kliyenta-perevag-keis-varus>
8. Varus і monobank: як цифрова лояльність змінює досвід покупок у супермаркетах. Rua //[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/varus-i-monobank-cifrova-lojalnist/>

*Якимчук С. С.,
студент кафедри менеджменту і маркетингу;
науковий керівник: Решетник Н.І., к. е. н., доц.
кафедри менеджменту і маркетингу,
Київський національний лінгвістичний університет*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СФЕРІ БУХГАЛТЕРСЬКИХ ПОСЛУГ

В умовах сучасної ринкової конкуренції маркетинг виступає як стратегічний фактор ефективної роботи будь-якого підприємства. зокрема в сфері бухгалтерських послуг. Цей сегмент, який тривалий час залишався консервативним і орієнтованим на традиційні форми комунікації, сьогодні переживає трансформацію, спричинену розвитком технологій, зміною поведінки споживачів та посиленням конкуренції. Впровадження інноваційних підходів до управління маркетинговою діяльністю дозволяє не лише підвищити ділову ефективність, але й сформуванати довгострокову довіру клієнтів, що є особливо важливим у сфері фінансових послуг.

Як зазначає Холодний Г. О. [1], сьогодні маркетологи все більше усвідомлюють потребу у всеохоплюючому, комплексному підході до запровадження інноваційного маркетингу, не обмеженому традиційними принципами тієї чи іншої маркетингової концепції.

Варто підкреслити, що для успішної роботи практику-маркетологу необхідно освоїти не тільки основні положення інноваційного маркетингу, а й враховувати його особливості і протиріччя в складних умовах господарювання, оскільки це дозволить зменшити фактор невизначеності і ризику в оцінках, гіпотезах та маркетингових рішеннях.

Інноваційний маркетинг можна визначити як використання нових технологій, моделей управління, методів аналітики та комунікацій, спрямованих на створення унікальної цінності для споживача. Інноваційність у маркетингу полягає у переосмисленні взаємодії з клієнтом – від транзакційного підходу до партнерського, де цінність створюється спільно. Для бухгалтерських компаній це означає перехід від просування стандартних послуг до підкреслення індивідуальної користі для клієнта: зручності, аналітичної підтримки, автоматизації процесів, безпеки даних.

Одним із ключових напрямів інноваційного розвитку маркетингу у сфері бухгалтерських послуг є цифровізація. Використання CRM-систем дозволяє інтегрувати маркетингові, комунікаційні та аналітичні процеси в єдину систему. Це сприяє персоналізації взаємодії з клієнтами, підвищенню рівня сервісу та ефективному управлінню даними. Завдяки автоматизації

маркетингових процесів компанії можуть своєчасно реагувати на запити, формувати індивідуальні пропозиції та прогнозувати поведінку клієнтів.

Важливою складовою інноваційного управління маркетингом є контент-маркетинг, який дозволяє формувати експертність компанії. У сфері бухгалтерських послуг він реалізується через ведення блогів, вебінарів, подкастів, освітніх публікацій у соціальних мережах. Такі інструменти не лише забезпечують впізнаваність бренду, а й підвищують довіру до компанії як до фахового радника. Освітній контент про зміни у законодавстві, практичні поради для підприємців чи аналітичні огляди ринку стають ефективним способом залучення нових клієнтів і утримання існуючих.

Персоналізація маркетингової взаємодії є ще одним інноваційним напрямом, що набуває особливої актуальності. Завдяки інструментам штучного інтелекту компанії можуть аналізувати поведінку споживачів, сегментувати базу клієнтів, визначати оптимальний момент для пропозиції нових послуг.

У контексті інноваційного управління маркетинговою діяльністю важливе місце посідає емоційний брендинг. Бухгалтерські компанії, які раніше сприймалися як «сухі» та формальні, сьогодні формують образ відкритого, людського бренду, що прагне підтримати клієнта. Через соціальні мережі, сторітелінг, публікації про цінності компанії та команду формується довіра, що є найціннішим активом на ринку фінансових послуг. Не менш значущим інструментом є маркетинг взаємодії, орієнтований на побудову довгострокових відносин. Програми лояльності, бонуси за рекомендації, знижки для постійних клієнтів чи партнерські пропозиції створюють ефект взаємної вигоди. У результаті формується спільнота навколо бренду, де клієнти виступають не лише споживачами, а й амбасадорами компанії.

Інноваційні підходи в управлінні маркетингом сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оптимізації витрат і зміцненню ринкових позицій. Вони дозволяють перейти від хаотичних рекламних дій до системного управління комунікаціями на основі даних. Сьогодні успіх компанії у сфері бухгалтерських послуг залежить не лише від якості обліку, а від здатності створити унікальний клієнтський досвід, що базується на технологічності, прозорості та довірі.

Таким чином, можна стверджувати, що інноваційне управління маркетинговою діяльністю у сфері бухгалтерських послуг є не просто трендом, а необхідною умовою розвитку. Його впровадження дозволяє перетворити маркетинг із допоміжної функції у стратегічний інструмент формування цінності. Перспективними напрямками подальших досліджень є використання штучного інтелекту у прогнозуванні поведінки клієнтів, інтеграція автоматизованих маркетингових систем у CRM-рішення та розвиток клієнтоцентричних моделей взаємодії. Інноваційний маркетинг у сфері бухгалтерських послуг виступає рушійною силою трансформації галузі, сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, формуванню нових форматів комунікації та забезпеченню сталого розвитку підприємств у цифрову епоху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Холодний Г. О. Сучасні особливості та протиріччя інноваційного маркетингу // ХНЕУ репозиторій, 2023. – URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-190-197>
2. Стамат В. М. Інноваційний маркетинг в діяльності підприємств. – 2023. – URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16705/1/412-415.pdf>
3. Жук О. І. Інноваційна маркетингова діяльність як передумова успішного бізнесу, 2019. – URL: https://www.researchgate.net/publication/362664868_INNOVACIJA_MARKETINGOVA_DIALNIST_AK_PEREDUMOVA_USPISNOGO_BIZNESU
4. Майбутнє маркетингових технологій: тренди, на які варто звернути увагу у 2025 році. – URL: <https://optima.college/news/maybutnye-marketingovih-tehnologiy-trendi-na-yaki-varto-zvernuti-uvagu-u-2025-roci>
5. Jemine G., Puyou F.-R., Bouvet F. Technological innovation and the co-production of accounting services in small accounting firms // Accounting, Auditing & Accountability Journal. – 2023. – URL: <https://orbi.uliege.be/handle/2268/303006>

РОЗДІЛ 2.

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМ СУЧАСНОСТІ

*Dong Hai,
PhD student
National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"*

BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF A COMPANY

The Balanced Scorecard is a powerful strategic management tool that enables companies to effectively manage their performance by measuring it from multiple perspectives. It helps ensure the company's long-term success, adapt to changes in the external environment, and continuously improve internal processes. The Balanced Scorecard facilitates the achievement of strategic goals, making it an essential instrument for modern organization.

«Evolving from a performance measurement tool to a comprehensive strategic management framework, – notes D. Ø. Madsen, it has enabled organizations to align financial and non-financial objectives with overarching strategic goals» [1]. «The balanced scorecard is like a smartphone's health and fitness app, compiling multiple metrics into a single dashboard; it gives managers a comprehensive view of organizational health and guides strategic action» – note the authors of the publication [2]. In their article, A. Tawse and R. Tabesh stated that «Our analysis also found that when measures included in the scorecard are explicitly and intentionally linked to strategic goals, the relationship between BSC adoption and firm performance is significantly improved» [3].

Among the advantages of the balanced scorecard for a company are the following:

- improvement of strategic management, as it helps companies implement their strategies at all levels and ensure the effective achievement of objectives;
- balance between different aspects of the business, as it allows consideration not only of financial factors but also of other elements important for the company's sustainable development;
- performance evaluation, as it enables the company not only to assess current results but also to forecast future success;
- employee involvement in the management process, which contributes to increased motivation through the understanding that their activities influence the achievement of the company's overall goals.

The implementation of a company's strategy is facilitated by the balanced scorecard:

1. Ensures strategic focus: it helps the company concentrate on key strategic goals and ensures that all levels of the organization work toward their achievement. The system eliminates an exclusive focus on financial indicators by offering a multidimensional view of performance.

2. Contains a feedback system: through continuous monitoring and analysis of indicators, the company can quickly identify problems and adjust its activities. This enables more effective strategy implementation, as actions can be corrected based on up-to-date data.
3. Ensures integrity and interconnection: it allows the company to achieve balanced results by focusing not only on short-term financial goals but also on the importance of customers, internal processes, and staff development. This ensures long-term success and organizational resilience.
4. Engages all levels of the company: since it encompasses various aspects of organizational activity, it enables the involvement of not only top management but also middle and lower-level employees in strategy implementation, increasing their motivation and effectiveness.
5. The balanced scorecard tool enables a company not only to implement its strategy but also to manage its execution through continuous monitoring and adjustment of actions. By including both financial and non-financial indicators, the system ensures management integrity and maintains balance among different aspects of the business. This allows companies to achieve strategic goals more effectively, contributing to long-term development.

The balanced scorecard provides a holistic view of the organization, revealing its internal architecture and the interconnections between goals, indicators, initiatives, and management tools.

A visual representation of the company's value creation logic is the strategic map, which illustrates how objectives in each of the four perspectives are interrelated and how they support the achievement of the overall strategy. The strategic map includes strategic objectives (e.g., "increase customer satisfaction," "reduce production costs"), cause-and-effect relationships between goals (e.g., investments in employee training improve service quality and, consequently, profitability), and a visual logic of success—from internal processes and resources to financial outcomes.

The core structure of the balanced scorecard consists of four perspectives, which serve as vectors for achieving the company's goals:

1. Financial perspective, which answers the question: how does the company appear to shareholders and investors? Key indicators include profit, margin, cash flow, and return on assets. It focuses on financial results as the ultimate outcome of strategy implementation.
2. Customer perspective, which answers the question: what value does the company create for its customers? Indicators include customer satisfaction level, retention rate, market share, and service quality. It helps shape strategic initiatives that enhance loyalty and satisfaction.
3. Internal business process perspective, which answers the question: in which business processes must we excel to achieve customer and financial goals? Indicators include process productivity, quality, order processing speed, and innovativeness. It identifies key processes that need improvement.

4. Learning, growth, and innovation perspective, which answers the question: how does the company ensure sustainable development and readiness for future challenges? Indicators include employee qualification level, motivation index, IT infrastructure development, and the number of innovation projects. It forms the foundation for long-term growth.

For each strategic goal, key performance indicators (KPIs) are defined to measure its achievement. These indicators must be SMART (specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound), such as “order processing time,” “number of customer complaints,” or “sales volume per manager.” It is important that the indicators remain balanced.

Thus, the balanced scorecard ensures holistic strategic management by integrating financial and non-financial objectives to achieve sustainable growth and long-term success of the company. It serves as a dynamic framework that translates strategy into actionable goals, aligns organizational efforts across all levels, and provides continuous feedback for improvement. By linking strategic objectives with measurable outcomes, the balanced scorecard enables managers to make informed decisions, strengthen internal communication, and foster a culture of accountability and innovation within the organization.

REFERENCES

1. Madsen D. Ø. Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. Encyclopedia. 2025. Volume 5, Issue 39. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>
2. Kumar S., Lim W.M., Sureka R., Jabbour C.J.C., Bamel U. Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. Review of Managerial Science. 2024. Volume 18. P. 2397-2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
3. Tawse A., Tabesh P. Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. Business Horizons. Business Horizons. January–February 2023. Volume 66, Issue 1. P. 123-132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>

Moskalenko O.V.,
PhD (Economics), Assoc.Prof.,
Department of Banking Business and Financial Technologies
Education and Research Institute “Karazin Banking Institute” of
V.N.Karazin Kharkiv National University;
Piskunov R.O.,
PhD (Economics), Assoc.Prof.,
Head, Department of Management,
Accounting and Business Communications
Education and Research Institute “Karazin Banking Institute” of
V.N.Karazin Kharkiv National University

ACCOUNTING AND TAXATION OF DIGITAL INTANGIBLES

Digital intangible assets (databases, algorithms, digital content, domain names, tokens/crypto-assets) have become key drivers of business value. At the same time, different economic models (on-prem, SaaS, platforms, DeFi) affect the recognition, measurement, and taxation of such assets in different ways. Existing international approaches (IFRS) and tax initiatives (CARF/OECD) are evolving rapidly, creating methodological gaps and risks. This highlights the need to systematize accounting rules and basic taxation principles to support well-grounded managerial decisions [1].

The aim is to develop a practical framework for recognizing, measuring, and taxing digital intangible assets in line with IFRS and current international tax approaches. To achieve this aim, it is necessary to (i) align the classification and accounting of digital intangibles (including crypto-assets and SaaS) and (ii) outline the key tax implications: reporting on crypto-assets and the basic principles of indirect taxation of digital services.

Addressing the first task, IFRS (IAS 38) defines an intangible asset as an identifiable, non-monetary asset without physical substance that is controlled by an entity and is expected to generate future economic benefits. Typical digital intangibles include purchased/developed software, licenses, databases, platforms, and domains. Recognition requires: identifiability (separability or legal rights), control (the power to restrict access), reliable measurement of initial cost, and expected benefits [1]. Internally generated assets are recognized at the development stage (not at the research stage).

In June 2019, the IFRS Interpretations Committee concluded that holding cryptocurrencies generally meets the definition of an intangible asset under IAS 38; if an asset is held by a broker-trader for sale in the ordinary course of business, IAS 2 may apply (with measurement at fair value less costs to sell). This provides a clear pathway for accounting policies in token-related businesses [2].

Regarding cloud services, under an IFRS IC agenda decision, fees for access to a supplier's application generally do not create an intangible asset for the customer;

configuration/customization costs are usually expensed when incurred unless a separate, controlled resource is created. This distinguishes capitalization (on-prem or separately created code/configuration) from operating expenses under a subscription model [3].

Initial measurement is at cost of acquisition/creation (including directly attributable costs). Subsequent measurement is predominantly the cost model with amortization over the useful life; the revaluation model is effectively limited to cases where an active market exists (which is rare for digital intangibles). Disclosures are required for useful lives, amortization methods, impairment testing, and management judgments. For crypto-assets classified as intangibles, the typical approach is cost with impairment testing; for broker-traders under IAS 2 - measurement at fair value through profit or loss.

As for basic taxation principles for crypto-assets, the Crypto-Asset Reporting Framework (CARF) is being implemented globally, establishing standardized automatic exchange of tax-relevant information on crypto-asset transactions and aligning with the updated CRS. This increases transparency in token circulation and affects internal KYC/AML processes and taxpayers' reporting obligations [4].

In the area of indirect taxes on digital services, for B2B supplies of services and “intellectual” rights, the principle of the place of consumption (destination principle) is fundamental. OECD VAT/GST guidance provides that the place of taxation is determined by the recipient's jurisdiction, and digital platforms may be involved in tax administration. This affects contract structure, invoicing, and verification of the customer's location [5].

Thus, for digital intangibles, correct classification is crucial: software/licenses/databases under IAS 38; crypto-assets under IAS 38 or, for broker-traders, under IAS 2; SaaS typically does not create an intangible asset for the customer. The most common approach is the cost model with amortization/impairment and expanded disclosures; the revaluation model is of limited applicability to digital intangibles. From a tax perspective, organizations should prepare for CARF reporting on crypto-assets and for applying the destination principle to digital services (VAT/GST), embedding these requirements into contracting policies, KYC, and billing.

REFERENCES

1. IAS 38 Intangible Assets. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/>
2. Holdings of Cryptocurrencies - June 2019. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/supporting-implementation/agenda-decisions/2019/holdings-of-cryptocurrencies-june-2019.pdf>
3. Configuration or Customisation Costs in a Cloud Computing Arrangement (IAS 38 Intangible Assets). URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/supporting->

[implementation/agenda-decisions/2021/configuration-or-customisation-costs-in-a-cloud-computing-arrangement-mar-21.pdf](#)

4. OECD. Crypto-Asset Reporting Framework. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/tax-transparency-and-international-co-operation/faqs-crypto-asset-reporting-framework.pdf>

5. OECD. International VAT/GST Guidelines URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/04/international-vat-gst-guidelines_g1g75db4/9789264271401-en.pdf

Piskunov R.O.,
PhD (Economics), Assoc.Prof.,
Chebykin I.,
Applicant for higher education,
Education and Research Institute “Karazin Banking Institute”
of V.N.Karazin Kharkiv National University

SIMPLIFIED TAXATION SYSTEM WITHOUT LOOPHOLES: INTRODUCING THE «GROUP OF STS PAYERS» TO LEVEL THE PLAYING FIELD

Extensive use of artificial business splitting has effectively transformed the Simplified Taxation System (STS) from an instrument to support small entrepreneurship into a tool for large- and medium-sized businesses to minimize taxes at scale. This leads to significant budget losses and-most importantly-creates unfair competition, whereby honest businesses on the general taxation system bear an excessive fiscal burden. The relevance of this study stems from the need for a fundamental reform of the STS through legislative and administrative mechanisms that would eliminate abuses and level the tax playing field for all market participants. This, in turn, calls for developing a package of legislative initiatives and administrative procedures to substantiate the introduction of the “Group of STS Payers” institution, ensuring the STS is used exclusively by small business and that the fiscal burden is equalized. To achieve this aim, it is necessary to justify the legislative introduction of the “Group of STS Payers” and define its key parameters - particularly the mechanism for consolidating income and the income cap - as well as to design a set of administrative and economic measures (including counterparty concentration limits and enhanced controls) aimed at preventing abuse and to assess their impact on equalizing the tax burden.

A key step in combating splitting should be to enshrine in the Tax Code of Ukraine (TCU) the concept of a “Group of Simplified Taxation System Payers,” namely:

Definition of a Group. The Group should be determined based on Single Economic Complex (SEC) criteria (unity of management, infrastructure, and critical economic dependence), clearly set out in Section XIV of the TCU. A Group is deemed to exist if its members meet three or more prescribed criteria.

Consolidation mechanism. The income of all entities within the Group of STS Payers is subject to mandatory consolidation. The Group’s aggregate income is then compared with the income cap established for Group 3 FOPs (sole proprietors).

Consequences of exceeding the cap. If the Group’s consolidated income exceeds the cap, all entities in the Group (including FOPs) are automatically and compulsorily transferred to the general taxation system (e.g., from the first day of the next quarter).

Equalizing effect. This mechanism eliminates the economic rationale for splitting, as tax minimization through multiple FOPs becomes impossible. Large businesses will be forced to pay corporate income tax and VAT commensurate with their real scale, thereby aligning their competitive position with honest businesses on the general system.

To fully close loopholes, additional targeted administrative constraints are needed, namely:

“Exclusive counterparty” limit (combating disguised employment). The TCU should stipulate that a Group 3 FOP receiving more than 50% of annual income from a single counterparty (or a group of related persons) for two consecutive years loses the right to use the STS.

Implementation mechanism. The State Tax Service (STS of Ukraine) should automatically monitor this indicator based on banking transaction data and tax returns. This is the most effective tool to combat the use of FOPs in place of employees (the “outsourcing/outstaffing” scheme).

Preventive administrative control. The tax authority should use a risk-scoring system which, based on SEC criteria (infrastructure, staffing, finance), triggers substantiated audits. If an audit proves that an FOP services contract lacks a valid business purpose (i.e., is aimed at tax evasion), the authority should re-characterize the relationship as employment (with additional assessments of Personal Income Tax (PIT) and the Unified Social Contribution (USC)) or as transactions of the dominant taxpayer (with additional VAT and corporate income tax).

Tougher liability. Introduce increased financial penalties for unlawful use of the STS after establishing membership in a Group of STS Payers or after exceeding the “exclusive counterparty” limit.

In sum, the introduction of the Group of STS Payers and complementary mechanisms will ensure transparency in the activities of medium and large businesses. By shifting these entities to the general taxation system, a significant increase in budget revenues is expected, enabling the financing of social and defense needs. Reforming the STS through the Group-of-Payers institution is a key and necessary measure to halt artificial business splitting. Implementing income consolidation and clear counterparty limits will make abuses impossible, render the tax system fairer, and level the playing field. Administrative control, supported by automated risk analytics (scoring), should ensure the inevitability of liability and the effective functioning of the updated system.

REFERENCES

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

Piskunov R.O.,
PhD (Economics), Assoc.Prof.,
Heorgadze M.,
Applicant for higher education,
Education and Research Institute “Karazin Banking Institute”
of V.N.Karazin Kharkiv National University

ANALYSIS AND IDENTIFICATION OF ARTIFICIAL BUSINESS-SPLITTING SCHEMES: IMPLEMENTING THE “SINGLE ECONOMIC COMPLEX” CRITERIA

The artificial splitting of businesses into numerous sole proprietors (FOPs) and legal entities remains a major source of budget under-collection and a breach of the principle of equal tax burden. Current tax legislation lacks clear, integrated criteria for recognizing the economic unity of entities, which allows large businesses to legitimize abuses of the simplified taxation system. The relevance of this study lies in the need to develop systemic, methodological criteria that would provide fiscal authorities with effective tools to analyze and identify such schemes at the control stage—an essential precondition for leveling tax rules and ensuring fairness. To this end, it is necessary to systematize and substantiate key criteria for detecting signs of a Single Economic Complex (SEC) in the activities of formally independent payers under the simplified system, and to develop methodological recommendations for tax authorities on applying these criteria.

Solving these tasks requires a shift from a purely formal–legal approach to an economic–legal approach in fiscal control.

A key gap in the current Tax Code of Ukraine (TCU) is the formal nature of the definition of “related parties”, which is based mainly on direct or indirect equity participation or family ties. These features are easily circumvented by involving third parties or informal arrangements.

Legal practice requires proving that the multiplicity of business entities is merely a shell for a single business operating without any business purpose other than tax optimization. This necessitates systematizing the SEC indicators, the main ones being:

- unity of managerial will: decisions for all natural or legal persons are effectively made by a single person or group. Evidence includes shared use of electronic keys and contracts signed by the same representatives under powers of attorney;
- unity of commercial identity: use of a single trademark, shared website, and unified marketing materials that create the perception of a single supplier for the end consumer;
- unity of financial flows: critical dependence of sole proprietors on settlements with a single legal entity (over 70–80% of income) and the absence of a significant number of independent counterparties.

For effective identification, the State Tax Service of Ukraine should employ not only traditional audits but also intelligent data-analysis systems. Thus, risk indicators are classified into four groups for automated scoring.

Group of Criteria	Risk Indicators (Example for Big-Data Analysis)	Detection Method
I. HR Staffing	Mass dismissal of employees from a legal entity (LE) followed by their registration as sole proprietors (FOPs) within 3-6 months and provision of services to the same LE	Matching data from the Unified State Register (USR), the FOP Register, and employment / contract records
II. Infrastructure	Matches between the cash register (RRO/POS) registration address, the physical place of business, or leased production premises across a group of FOPs and the LE	Geospatial and address analysis of RRO/POS data and lease agreements.
III. Financial	The share of an FOP's income from one counterparty (or group) exceeds 75% of annual turnover; non-arm's-length pricing	Analysis of banking transactions, tax returns and reports (with transfer-pricing benchmarks)
IV. Organizational	Shared IT infrastructure, unified CRM systems, domain names, or corporate email.	Review of primary documents during audits; cross-checking of domain names.

Based on the above, two recommendations can be highlighted:

1. Scoring approach. Each indicator should assign a certain number of points to the taxpayer. An entity that reaches a critical score (e.g., simultaneously meets 3 - 4 key criteria) is automatically placed in the high-risk SEC group and becomes subject to an unscheduled audit.

2. "Dominant taxpayer" concept. If an SEC (Single Economic Complex) is identified, the tax authorities should determine the dominant taxpayer (as a rule, a legal entity) and assess additional tax liabilities (VAT, corporate income tax, personal income tax) to that entity for all transactions carried out by the group of FOPs, applying the principle of re-characterization.

Conclusion. Developing and integrating SEC criteria into fiscal control methodologies is a critical step in combating business splitting. Systematizing the criteria into four groups (HR, infrastructure, financial, organizational) and applying them through automated scoring will enable the State Tax Service of Ukraine to preventively and reasonably identify abuses of the simplified taxation regime. This approach ensures a fair distribution of the tax burden and levels the playing field, directing the simplified regime exclusively to supporting small business - the purpose for which it was created.

REFERENCES

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

Piskunov R.O.,
PhD (Economics), Assoc.Prof.;
Honchar Ye.,
Applicant for higher education,
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N.Karazin Kharkiv National University

INTEGRATION OF S&OP → MPS → MRP: UNIFIED RULES FOR ALIGNING SALES PLAN, CAPACITY, AND SUPPLY

Under conditions of high market dynamics and the increasing complexity of supply chains, the effective alignment of commercial goals, production capacity, and logistical capabilities is a critical factor for enterprise competitiveness [1]. Traditional planning approaches often entail gaps between the strategic (S&OP), tactical (MPS), and operational (MRP) levels, which, as noted in the literature, leads to excess or deficit inventory, inefficient resource utilization, disrupted delivery times, and a reduction in overall profitability.

The relevance of the research lies in the necessity of developing and implementing unified, end-to-end alignment rules in the integrated S&OP → MPS → MRP planning system, which is a key element of the coordination framework [2]. This will ensure the synchronization of sales volume planning (*demand*), production capacity (*supply capacity*), and material requirements, minimizing time delays and conflicts of interest between functional departments.

Therefore, the main objective is the development of a conceptual model and a unified set of rules for the integrated Sales and Operations Planning (S&OP), Master Production Schedule (MPS), and Material Requirements Planning (MRP) system, which will ensure end-to-end, consistent, and optimal alignment of sales plans, production capacity, and supply requirements. Thus, it is necessary to formalize the criteria and mechanisms for planning transitions between the S&OP, MPS, and MRP levels, defining the key integration points, planning horizons, and levels of detail to ensure complete transparency and data consistency. Additionally, it is necessary to develop a set of "unified alignment rules" that regulate the conflict resolution process among demand, capacity, and material availability at each stage of integrated planning (S&OP, MPS, MRP), including feedback mechanisms.

Regarding the integration of S&OP, MPS, and MRP, it requires the definition of clear planning horizons and detailing, specifically:

S&OP (Strategic/Tactical level planning for 6-18 months). Planning is conducted at the level of product families and key resources. The main output document here is the Aggregate Production Plan, which must be financially viable and aligned with capacity.

MPS (Tactical/Operational level planning for 3-6 months). The key element here is the transition from product families to specific finished items (SKUs). The

MPS (detailing of the first months of the Aggregate Plan) must be truly feasible in terms of the availability of critical resources defined in S&OP. At this stage, the rule applies: no MPS can exceed the agreed-upon S&OP volume in the frozen period. The formalization of this task is key to minimizing errors in calculating final orders [3].

MRP (Operational level planning for 1-3 months). MRP is generated based on the approved MPS and product specifications (BOM). At this stage, planning is conducted at the level of components, raw materials, and work centers, and MRP must accurately fulfill MPS requirements, synchronizing purchasing and production tasks.

Для забезпечення єдиних правил необхідно ввести механізми, які регулюють взаємодію трьох рівнів, що фактично створює координаційний фреймворк [1]:

Rule	Description and Mechanism	Application Level
1. "Unified Demand" Rule	All plans (S&OP, MPS, MRP) use a single, aligned sales forecast as the basic input parameter. Any change in demand at the S&OP level (e.g., revising the annual plan) automatically initiates the recalculation of MPS and MRP	S&OP → MPS → MRP
2. "Capacity Priority" Rule	Capacity planning in S&OP is the limiting factor for MPS. If MPS requires more capacity than was agreed upon in S&OP, a procedure (capacity review or demand plan review) is initiated, rather than an automatic capacity increase.	S&OP/MPS
3. "Fixed Period (Frozen Zone)" Rule	To reduce volatility, a "frozen" period (e.g., 4 weeks) is established for the MPS. During this period, changes in the MPS (quantity, nomenclature) are only possible with the exceptional approval of the S&OP committee. MRP attempts to fulfill this fixed MPS rather than reacting to frequent changes.	MPS/MRP
4. "Supply Feedback" Rule	If MRP identifies a critical inability to secure necessary materials/components (e.g., due to an unexpected increase in supplier Lead Time), this information must be immediately communicated to the MPS level for potential rescheduling of lot sizing or changes to order Due Dates.	MRP → MPS → S&OP

The implementation of these rules forms a Loop-back Mechanism that ensures continuous adjustment and synchronization: S&OP sets limitations; MPS details and verifies feasibility; MRP executes and informs about material constraints that may require MPS revision. This approach creates a unified plan where each subsequent stage is a detailing and confirmation of the preceding one. Thus, successful integration of S&OP → MPS → MRP planning systems requires not merely a sequential link, but the implementation of unified alignment rules: formalized criteria for transitions between levels - S&OP defines the agreed volume at the product family level; MPS creates a feasible schedule for specific items; MRP ensures the accuracy of material requirements - and the developed rules, such as "Unified Demand," "Capacity Priority," and "Supply Feedback," create end-to-end

transparency and provide mechanisms for rapid conflict resolution. This allows the enterprise to respond quickly to market changes, maintain optimal inventory levels, and maximize customer service levels through holistic and synchronized planning.

REFERENCES

1. Jacobs, F. R., Berry, W. L., Whybark, D. C., Vollmann, T. E. *Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management. APICS/CPIM Certification Edition*. New York: The McGraw-Hill Companies, 2011. 531 p. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/27567/1/476.pdf>
2. Wikner, J., Naim, M. M., Rudberg, M. A coordination framework for Sales and Operations planning (S&OP): Synthesis from the literature. *International Journal of Production Economics*. 2014. Vol. 153. P. 138–147. URL: https://www.researchgate.net/publication/262053497_A_coordination_framework_for_Sales_and_Operations_planning_SOP_Synthesis_from_the_literature
3. Новінський В. П. Формалізація задачі формування головного календарного плану виробництва в системі планування MRP II. *Радіоелектроніка, інформатика, управління*. 2024. № 2. С. 138–147. URL: <https://ric.zp.edu.ua/article/view/305891/297857>

Piskunov R.O.,
*PhD (Economics), Assoc.Prof.,
Head, Department of Management,
Accounting and Business Communications
Education and Research Institute “Karazin Banking Institute” of
V.N.Karazin Kharkiv National University;*
Moskalenko O.V.,
*PhD (Economics), Assoc.Prof.,
Department of Banking Business and Financial Technologies
Education and Research Institute “Karazin Banking Institute” of
V.N.Karazin Kharkiv National University;*

“ONE BUSINESS - MANY SOLE PROPRIETORS: HOW TO DETECT SCHEMES AND INCREASE BUDGET REVENUES”

The minimization of tax liabilities through the fragmentation of businesses into numerous sole proprietors (FOPs) is one of the most acute challenges in Ukraine’s fiscal control. This practice, known as “business splitting,” enables large and medium-sized enterprises to unlawfully benefit from the simplified taxation system—as defined by the Tax Code of Ukraine [1] particularly low unified tax rates and the absence of VAT in certain regimes, leading to substantial losses for the state and local budgets. The relevance of this research lies in the need to develop and implement effective methods and criteria for identifying such schemes, as well as to formulate evidence-based proposals to improve tax legislation and administrative mechanisms in order to increase budget revenues.

The aim is to develop a comprehensive methodology for detecting signs of artificial business splitting into numerous FOPs and to formulate practical recommendations for improving tax administration mechanisms and the regulatory framework—within the framework of the Tax Code of Ukraine [1] to counter these schemes and ensure full tax compliance. Accordingly, the core of the study addresses two key tasks: systematizing the criteria for identifying “One business – many FOPs” schemes and developing practical recommendations to enhance tax administration.

To effectively track “One business – many FOPs” schemes, it is necessary to clearly define risk indicators (criteria). Based on an analysis of case law and fiscal logic, the following key features indicate a high likelihood of artificial splitting:

1. Unity of management and control. The existence of a single decision-making center (one ultimate beneficial owner, manager, or a group of related persons directing the activities of all FOPs and/or legal entities);
2. Single production/trading process. All FOPs use common production facilities, warehouses, retail space, or equipment that cannot be reasonably divided, or are excessive for an individual FOP to operate independently;

3. Shared infrastructure. Use of a common registration address, trade name/brand, unified phone numbers, corporate email, website, social media accounts, and a single marketing function;

4. Worker dependence. Converting employees of a legal entity or a “core” FOP into “independent” FOPs to provide services exclusively to the same enterprise (or its “related” FOPs), with no real change in the nature of their work;

5. Lack of business purpose (other than tax benefit). No economic rationale for operating many separate entities other than obvious tax minimization. For example, selling the same product range through different FOPs registered at different addresses but located in the same shopping center;

6. Income interdependence. The income of all “related” FOPs is formed almost exclusively (e.g., over 80%) from transactions with a single legal entity or among themselves.

7. Methodological tools for the State Tax Service (STS). Effective detection requires the use of big-data analytics, cross-checks of the Unified Taxpayer Register, the VAT Payer Register, and the Register of Legal Entities and FOPs, as well as analysis of banking transactions.

Measures to counter business-splitting schemes (legislative and administrative):

1. Introduce the concept of a “group of unified-tax payers.” Legally define “related parties” for the purposes of the simplified taxation system. If the aggregate income of a group of related FOPs (considering the above criteria) exceeds the established threshold, the entire group must be transferred to the general taxation system;

2. Adjust income limits. Set stricter and differentiated income caps for Group 3 FOPs, especially in sectors with the highest splitting risks (IT, trade, services);

3. Clearly define “exclusivity” of activity. Legally establish that more than 50–70% of a Group 3 FOP’s income may not come from a single person (related or unrelated) within a year. This will push “small” FOPs to seek additional clients and demonstrate genuine independence;

4. Strengthen controls at registration and during audits. Authorize tax authorities, during desk or field audits, to request documents proving an FOP’s independent business activity (lease agreements, owned equipment, presence of other counterparties);

5. Case law. Promote consistent judicial practice that recognizes contracts aimed at tax evasion as void and reassesses tax liabilities to the “principal” taxpayer under the principle of re-characterization of transactions.

Potential economic impact. Implementing these measures will significantly reduce the shadow economy and, according to preliminary estimates by experts and fiscal authorities, may increase state and local budget revenues by billions of hryvnias annually by moving large businesses from the unified tax to the general taxation system.

Conclusion. “One business – many FOPs” schemes are a major cause of under-collection of taxes in Ukraine. This study systematizes key indicators of such splitting (unity of management, shared infrastructure, economic dependence) and develops practical recommendations to improve tax administration. The principal proposals include introducing the “group of unified-tax payers” concept, adjusting income limits, and legally

enshrining criteria for recognizing an FOP's economic independence. Implementing these recommendations will ensure a fairer and more effective tax burden and contribute to a substantial increase in budget revenues.

REFERENCES

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

Абрамова О. С.,

к.е.н., доцент,

кафедра менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій,

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

Птиця Н. В.,

к.т.н., доцент,

кафедра транспортних систем і логістики,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У СИСТЕМУ АНАЛІТИКИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

У сучасних умовах цифрової економіки ефективність транспортно-логістичних процесів визначається не лише економічними показниками, а й екологічними, соціальними та управлінськими аспектами, що формують сталу конкурентоспроможність підприємств. Концепція сталого розвитку (СР) [1] передбачає узгодження економічних інтересів бізнесу з потребами суспільства та охороною навколишнього середовища, забезпечуючи баланс між прибутковістю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. У цьому контексті зростає роль ESG-підходу (Environmental, Social, Governance), який забезпечує системне оцінювання впливу діяльності транспортних компаній на довкілля, суспільство та якість корпоративного управління [2]. Його інтеграція у систему аналітики транспортно-логістичних процесів дає змогу комплексно оцінювати ефективність операцій і стратегічно орієнтувати розвиток галузі на принципи сталості.

Метою дослідження є розроблення концептуальних підходів до впровадження ESG-критеріїв у систему оцінювання ефективності транспортно-логістичних операцій. Для досягнення поставленої мети використано системний, аналітичний та порівняльний підходи, а також методи економіко-математичного моделювання та KPI-аналізу. У процесі дослідження визначено три основні групи ESG-індикаторів, релевантних для транспортно-логістичної галузі.

Екологічна складова (Environmental) охоплює показники впливу логістичних процесів на навколишнє середовище: енергоефективність перевезень, рівень споживання палива та електроенергії, скорочення шкідливих викидів, раціональне використання ресурсів, перехід на відновлювані джерела енергії, впровадження екологічно безпечних технологій транспортування й утилізації відходів. Ця група індикаторів відображає відповідальність логістичних операторів перед суспільством за екологічні наслідки їхньої діяльності.

Соціальна складова (Social) охоплює аспекти, пов'язані з людським капіталом і корпоративною культурою. Вона включає показники безпеки праці, розвитку персоналу, рівня соціального захисту працівників, забезпечення гендерної рівності, етичної взаємодії зі стейкхолдерами, а також якості сервісу для клієнтів. У транспортно-логістичних компаніях ця складова має особливе

значення, оскільки саме людський фактор визначає безперервність і надійність логістичних процесів.

Управлінська складова (Governance) характеризує систему корпоративного управління, прозорість і підзвітність прийняття рішень: наявність антикорупційних механізмів, якість внутрішнього контролю, структуру корпоративної відповідальності, дотримання міжнародних стандартів звітності, ефективність стратегічного планування та управління ризиками. Для логістичної галузі важливо, щоб управлінські рішення враховували не лише економічну доцільність, а й довгострокові наслідки для довкілля та суспільства. Прикладом імплементації підходів сталого розвитку є Звіти зі СР національної транспортно-логістичної компанії «Нова Пошта» [3], що демонструють поєднання економічної результативності з концепцією СР та ESG-принципами.

Отже, узгоджене використання цих трьох груп індикаторів забезпечує формування цілісної системи аналітики, здатної відображати не лише фінансову результативність транспортно-логістичних операцій, а й рівень їхньої відповідності КСР. Теоретичною основою є принцип Triple Bottom Line (економічна, екологічна та соціальна ефективність). Узгодження TBL із підходом ESG дає змогу доповнити аналіз виміром якості корпоративного управління (G), що забезпечує сталість результатів. На цій основі запропоновано інтегральний коефіцієнт СР, сутність якого полягає не лише у статистичному зведенні різномірних показників, а в забезпеченні їхньої збалансованості та взаємного підсилення. У спрощеному вигляді інтегральний коефіцієнт СР (SRI – Sustainability Rating Index) може бути поданий формулою:

$$SRI = \alpha \cdot E + \beta \cdot S + \gamma \cdot G, \quad (1)$$

де E – нормалізоване значення екологічних показників;

S – нормалізоване значення соціальних показників;

G – нормалізоване значення управлінських показників;

α, β, γ – вагові коефіцієнти, що відображають пріоритетність кожного компонента для конкретної галузі та/або окремої компанії.

Для транспортно-логістичного сектору доцільно приймати ваги у співвідношенні $\alpha = 0,4$, $\beta = 0,3$, $\gamma = 0,3$, оскільки екологічний вплив є визначальним для формування репутаційної та фінансової стійкості галузі. Але наведені ваги ілюстративні й уточнюються з урахуванням стратегії компанії, регуляторних вимог та профілю ризиків. Значення $SRI \in [0;1]$, де 1 буде свідчити про повну відповідність принципам СР, а менші значення свідчать про наявність ризиків у певній сфері. Нормування E, S, G здійснюється за мінімаксом або бенчмаркінг-методом щодо галузевих еталонів; ваги α, β, γ визначаються експертно (наприклад, методом АНР). Такий підхід дозволить здійснювати порівняльний аналіз логістичних компаній або окремих транспортних систем, визначати динаміку ESG-зрілості та формувати стратегічні орієнтири розвитку. Також слід відзначити, що формула є

універсальною основою для побудови інтегральних аналітичних моделей на макро- та мікрорівнях.

Удосконалена аналітична модель передбачає поєднання традиційних показників ефективності (KPI), що характеризують економічну результативність логістичних процесів, із інтегральним індексом СР (SRI). У загальному вигляді інтегральний показник ефективності логістичної системи (ILE – Integral Logistic Effectiveness) пропонується представити виразом:

$$ILE = w1 \cdot KPI_{econ} + w2 \cdot SRI, \quad (2)$$

де KPI_{econ} – агрегований коефіцієнт економічної ефективності (витрати на логістику, OTIF/своєчасність, середній lead time, варіативність термінів доставки, рівень сервісу, прибуток, рентабельність логістичних операцій тощо);

SRI – коефіцієнт СР;

$w1$ і $w2$ – вагові коефіцієнти, що експертно визначають співвідношення між економічною результативністю та рівнем сталості (для інноваційних підприємств, орієнтованих на «зелену логістику», частка $w2$ може сягати 0,5, тоді як у традиційних моделях домінує економічний компонент).

Таким чином, інтегральний показник ILE відображає комплексну оцінку ефективності логістичної системи. Теоретично комбінація KPI та SRI забезпечує перехід від вузькофункціональної оцінки до системного бачення ефективності, де сталість стає не окремим критерієм, а невід’ємною складовою управлінського аналізу. Це створює аналітичне підґрунтя для розроблення нових підходів до стратегічного планування, аудиту ефективності та ESG-звітності у транспортно-логістичній сфері. Перевагою такої моделі є комплексний підхід, у якому ефективність логістичної системи розглядається як багатовимірне поняття, а економічна результативність є лише одним із компонентів. Високий рівень ESG-показників може компенсувати або підсилювати економічні результати, формуючи довгострокову стійкість компанії. Отже, аналітика на основі ESG-критеріїв у транспортно-логістичних процесах сприятиме підвищенню ефективності управління і формуванню відповідальних національних бізнес-моделей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Sustainable Development Goals Report 2025. URL : <https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Що таке ESG для бізнесу? URL : <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/what-does-esg-mean-for-business> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Нова Пошта. Звіти зі сталого розвитку. URL : <https://novaposhta.ua/csr/> (дата звернення: 15.10.2025).

Волощенко О.Д.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Новікова Т.В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

РОЗВИТОК ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Інноваційна діяльність є рушійною силою розвитку сучасної економіки, оскільки забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств, створення нових продуктів і послуг, а також ефективніше використання ресурсів. Як зазначав Пітер Друкер, інновації та підприємництво є не стільки "натхненням", скільки систематичною, цілеспрямованою практикою [1]. Саме такий підхід вимагає відповідної інформаційної бази. В умовах цифрової трансформації глобальної економіки виникає гостра потреба у вдосконаленні обліково-аналітичних механізмів, які б забезпечували своєчасне та достовірне інформаційне забезпечення управління інноваційними процесами на всіх їх етапах.

Ефективне управління інноваційними процесами потребує побудови сучасної системи обліку, здатної відображати всі стадії інноваційного циклу: від генерування ідеї до впровадження інновації на ринок. Традиційні моделі бухгалтерського обліку, орієнтовані на фіксацію минулих подій та матеріальних активів, виявляються недостатніми. Для цього необхідно інтегрувати бухгалтерський, управлінський та стратегічний облік у єдину інформаційну систему. Інструментарій стратегічного управління, зокрема карта стратегій, запропонована Капланом і Нортоном, дозволяє візуалізувати, як інноваційні процеси (що є частиною перспективи "внутрішніх процесів" та "навчання і зростання") створюють майбутню вартість, перетворюючи нематеріальні активи на tangible фінансові результати [2]. Аналітична підсистема, побудована на принципах управлінського обліку, має забезпечувати не лише ретроспективний аналіз, але й можливість сценарного моделювання, оцінювання інноваційних ризиків, розрахунку релевантних витрат та ефективності інвестицій у нововведення [4], а також оцінювати впливу інновацій на загальні результати діяльності підприємства.

Використання цифрових технологій, таких як хмарні сервіси, штучний інтелект і блокчейн, докорінно змінює архітектуру облікових систем. Ці технології сприяють підвищенню прозорості облікових процесів, оперативності обробки даних та зниженню ризиків інформаційних помилок. Що важливо, цифровізація дозволяє збирати й аналізувати не лише фінансові, але й

нефінансові показники інноваційної активності, що є критичним в умовах цифрової економіки, як підкреслюється у дослідженнях ОЕСР [3]. Цифрова аналітика дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, виявляти нові можливості для інновацій та ефективніше планувати ресурси, переходячи від простої констатації фактів до проактивного управління.

У сучасних умовах цифрової економіки обліково-аналітичне забезпечення має не лише відображати фактичні результати діяльності, а й виконувати прогностичну функцію. Це повністю відповідає сучасним вимогам до управлінського обліку, який має фокусуватися на майбутньому [4]. Використання методів прогнозного аналізу, big data та штучного інтелекту дозволяє моделювати сценарії розвитку інноваційної діяльності, оцінювати її ефективність і потенційні ризики. Водночас зростає складність регулювання. Існує нагальна потреба у вдосконаленні нормативно-правового регулювання цифрового обліку та міжнародної стандартизації методів аналітичної обробки даних, оскільки традиційні стандарти не завжди встигають за темпами технологічного розвитку [3].

Підсумовуючи, обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційними процесами є ключовим чинником підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств та їх стратегічної гнучкості. Упровадження цифрових технологій у систему обліку та аналізу дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити прозорість інформаційних потоків та створити умови для сталого інноваційного розвитку, перетворюючи інновацію на керований бізнес-процес. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення методичних підходів до оцінювання цифрової зрілості облікових систем, адаптацію інструментів стратегічного обліку та інтеграцію аналітичних інструментів у стратегічне управління підприємством в умовах подальшої діджиталізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П. Інновації та підприємництво. Практика і принципи. – К.: Основи, 2020.
2. Каплан Р., Нортон Д. Карта стратегії: перетворення нематеріальних активів у матеріальні результати. – К.: Альпіна, 2015.
3. OECD. Measuring Innovation in the Digital Economy. – OECD Publishing, 2023.
4. Хорнгрен Ч., Датар С., Раджан М. Управлінський облік. – К.: Вільямс, 2021.

*Вороніна І.О.,
здобувачка другого рівня вищої освіти
за спеціальністю «Маркетинг»;
науковий керівник: Князева Т.В., д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу
Державного торговельно-економічного університету*

РОЛЬ ВЕЛИКИХ ДАНИХ У ПРОГНОЗУВАННІ ПОПИТУ В E-COMMERCE

Розвиток електронної комерції в умовах динамічної цифровізації економіки зумовлює зростання значущості аналітичних підходів, орієнтованих на глибинне опрацювання даних та обґрунтування управлінських рішень на основі доказовості. У сучасному конкурентному середовищі маркетингові рішення мають прийматися не лише на основі ретроспективного аналізу, а й з урахуванням прогнозування майбутніх ринкових змін. Тому великі дані, що генеруються в e-commerce у значних обсягах та високому темпі, набувають статусу стратегічного інформаційного ресурсу. Вони дозволяють виявляти приховані закономірності у поведінці споживачів, оцінювати силу впливу зовнішніх факторів і формувати на їх основі високоточні прогностичні моделі попиту. У цьому контексті Big Data виступають фундаментом концепції evidence-based marketing, яка передбачає використання об'єктивної інформації для оцінки результативності маркетингових активностей і підвищення ефективності управління.

Сутність великих даних у сфері електронної комерції визначається їх багатовимірністю, гетерогенністю та постійною мінливістю. Інформація формується з широкого спектра джерел — транзакційної активності, історії взаємодій користувачів із вебплатформами, соціальних мереж, відгуків, результатів цифрових рекламних кампаній, а також зовнішніх економічних індикаторів. Обробка подібних інформаційних масивів вимагає використання спеціалізованих алгоритмів, здатних ефективно працювати з великими обсягами даних різної структури та рівня достовірності. Висока швидкість їх генерації ускладнює застосування традиційних методів аналізу, через що підприємства вимушені впроваджувати сучасні платформи для обробки даних у режимі реального часу. Саме завдяки цьому стає можливим оперативне реагування на зміни попиту, гнучке управління цінами, оптимізація рекламних ставок та коригування товарного асортименту у відповідь на поведінкові сигнали споживачів.

Методологія прогностичної аналітики у сфері e-commerce є інтегративною, поєднуючи інструменти математичної статистики, економетричного моделювання, алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту. Прогностичні моделі дозволяють виявляти нелінійні залежності, у тому числі

ті, які не можуть бути ідентифіковані за допомогою класичних методів аналізу. Використання моделей часових рядів, кластеризації, регресійних алгоритмів, дерев рішень та нейронних мереж забезпечує підвищення точності прогнозів попиту, що, своєю чергою, істотно знижує ризики підприємницької діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу. Окремого значення набуває можливість інтегрувати зовнішні фактори — макроекономічні показники, сезонність, соціальні тренди — що дає змогу будувати багатофакторні моделі ринкової динаміки. У сфері електронної комерції, де попит може суттєво коливатися упродовж коротких часових інтервалів, точність і швидкість прогнозування часто визначають фінансові результати компанії.

Прогнозна аналітика на основі Big Data суттєво розширює можливості персоналізації маркетингових стратегій. Оцінка ймовірності купівлі кожним окремим споживачем, аналіз поведінкових сценаріїв, розпізнавання намірів та інтересів клієнтів дозволяють підвищити релевантність комунікацій і збільшити конверсію цифрових рекламних кампаній. На основі даних система може автоматично адаптувати рекомендаційні блоки, визначати оптимальний час для надсилання персоналізованих повідомлень та формувати індивідуальні пропозиції, що стимулюють повторні покупки. У результаті цифровий маркетинг перетворюється з суто інформаційної функції на інтелектуальну систему управління взаємодією зі споживачами.

Застосування Big Data має суттєве стратегічне значення для операційної діяльності e-commerce-компаній. Точні прогнози дозволяють оптимізувати управління запасами, уникати дефіциту або надлишкових залишків, планувати постачання з урахуванням сезонних піків та поведінкових коливань попиту. Це знижує логістичні витрати, підвищує рентабельність і прискорює товарообіг. Крім того, аналіз великих даних забезпечує підтримку інноваційної діяльності підприємства, оскільки дає змогу виявляти приховані потреби споживачів, досліджувати незадоволені сегменти ринку та формувати обґрунтовані рішення щодо запуску нових продуктів чи сервісів.

Разом із тим ефективність впровадження Big Data у маркетингову аналітику значною мірою залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури компанії, кваліфікації персоналу та дотримання вимог інформаційної безпеки. Великий обсяг даних, отриманих із різномірних джерел, потребує ретельної фільтрації та валідації для уникнення аналітичних похибок, а також формування етичних принципів використання персональної інформації споживачів. Необхідність переходу до інтегрованої цифрової екосистеми підприємства, що поєднує інструменти збору, зберігання та аналізу даних, визначає нові вимоги до організації бізнес-процесів.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що інтеграція великих даних і прогнозової аналітики у процеси маркетингового управління є одним із ключових векторів розвитку електронної комерції. Впровадження інтелектуальних аналітичних рішень забезпечує перехід до моделі доказового маркетингу, де стратегічні та тактичні рішення ґрунтуються на комплексному

використанні багатовимірних даних і високоточних прогнозних моделей. Завдяки такому підходу підприємства отримують можливість не лише адаптуватися до швидких змін ринкового середовища, а й проактивно впливати на формування попиту, підвищувати стійкість бізнесу та посилювати конкурентні позиції. У цьому контексті Big Data перетворюються на ключовий елемент довгострокової конкурентоспроможності e-commerce-компаній, забезпечуючи їм потенціал для стратегічного розвитку у цифрову епоху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Князева Т.В., Ярмолюк О.Я., Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Радченко О.А. (2024) *Стратегічні напрями розвитку комплексних маркетингових технологій в умовах глобальної цифровізації ринків*: монографія. К.: НАУ. 182 с.
2. Могилевська О.Ю., Слободяник А.М., Павловський С.А., Князева Т.В., Шамрай Н.В., Намлієв Є.В. (2023) *Ринок цифрових послуг: маркетинг та менеджмент регіональних процесів*: монографія. Київ, КиМУ. 276 с.
3. Jamarani, A., Haddadi, S., Sarvizadeh, R., Haghi Kashani, M., Akbari, M., & Moradi, S. (2024). Big data and predictive analytics: A systematic review of applications. *Artificial Intelligence Review*, 57, Article 176. <https://doi.org/10.1007/s10462-024-10811-5>
4. Le, H. S., Do, T. V. H., Nguyen, M. H., Tran, H. A., Pham, T. T. T., Nguyen, N. T., & Nguyen, V. H. (2024). Predictive model for customer satisfaction analytics in e-commerce sector using machine learning and deep learning. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2), 100295. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2024.100295>
5. Pavlenko, V., Ponomarenko, I., Morhulets, O., Ponomarenko, D., Danylchenko, D. (2025). Synergy of Blockchain and Artificial Intelligence for Decentralized Smart Energy Management. In: Pavlenko, D., Tryshyn, P., Honchar, N., Kozlova, O. (eds) *Smart Innovations in Energy and Mechanical Systems. SIEMS 2025. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1480. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-95191-6_18

*Давидюк Т.В.,
д.е.н., професор кафедри обліку і фінансів,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»;
Татаринів О.В.,
аспірант,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

СИСТЕМА БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Бюджет доходів та витрат є надзвичайно важливим серед фінансових бюджетів компанії, адже саме він може забезпечити компанії отримання позитивного фінансового результату, підвищує ефективність її роботи, а також сприяє контролю динаміки ефективності роботи.

Розглядаючи питання системи бюджетування науковці акцентують увагу на важливості планування доходів та витрат компаній. Так, колектив авторів відмічає, що одним із найефективніших інструментів пошуку внутрішніх резервів у діяльності фінансово-кредитної установи є система бюджетування, яка дозволяє спланувати доходи та витрати [1]. На думку Т.В. Обелець «Інтеграція стратегічних цілей у операційну діяльність відбувається через контроль і планування доходів і витрат» [2]. До складу основних бюджетів Л.В. Гусарова та О.С. Рубцова [3] відносять саме бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів та розрахунковий баланс.

Структурувати список статей бюджету доходів та витрат можна використовуючи різні варіанти:

Бухгалтерський підхід передбачає, що за основу потрібно взяти список статей бюджету доходу та витрат з бухгалтерського довідника по статтях витрат, оскільки він є в кожній обліковій системі будь-якого підприємства. До переваг такого підходу можна віднести його простоту, оскільки фактично вся робота вже зроблена, все що потрібно, так це взяти існуючий в компанії список статей витрат і перенести його до бюджету доходів та витрат. Серед недоліків, так це те, що класифікація, зручна для бухгалтерії, не завжди підходить для управлінського обліку та системи бюджетування.

Експертний аналіз передбачає, що потрібно охопити поглядом діяльність компанії й скласти список статей доходів і витрат. Цей підхід є доволі простим та підійде невеликим компаніям. Проте імовірність упустити важливі для компанії статті витрат та доходів.

Третій підхід передбачає, що потрібно відштовхуватись від плану бухгалтерських рахунків. Потрібно послідовно перебрати бухгалтерські

рахунки, на яких відображаються доходи й витрати компанії, і розробити до кожного список статей. Проте не всі фінансові менеджери орієнтуються в рахунках і подвійному записі й одна і та ж стаття може розкривати різні рахунки, що у підсумку може призвести до плутанини.

Більш складним, але результативним підходом є відштовхування від управлінського звіту про прибутки й збитки. Цей підхід передбачає послідовне виконання двох кроків. Спочатку на основі ієрархії центрів фінансової відповідальності компанії побудувати структуру статей управлінського звіту про прибутки й збитки, який можна використовувати для цілей бюджетування й управлінського обліку. Створюючи список статей доходів по основній діяльності компанії необхідно врахувати, що ці статті повинні бути економічно однорідними та відповідати центрам доходів, що перебувають на самому нижньому рівні фінансової структури компанії та є задіяними в основних видах діяльності. Щоб виконати перше правило, використовують універсальні по змісту статті. Наприклад «Доходи від оптових продажів» і «Доходи від роздрібних продажів»; «Доходи від реалізації товарів», «Доходи від виконання робіт» і «Доходи від надання послуг»; «Доходи від продажів» і «Доходи від сервісного обслуговування» та ін. Критерій правильного узагальнення статей такий: їх склад не повинен кардинально змінюватися, якщо компанія розширить асортименти, вийде на нові ринки, відкриє нові підрозділи або навіть напрямки бізнесу. Для всіх центрів доходів компанії, задіяних в основній діяльності компанії, потрібно створити відповідні статті.

Щодо прямих витрат для цілей бюджетування, побудованого на основі фінансової структури, і управлінського обліку – це всі витрати, які відносяться до роботи центрів витрат компанії найглибшого рівня. Варто відмітити визначення терміну «прямі витрати» в управлінському та фінансовому обліку можуть не збігатися. Традиційно в фінансовому обліку прямими вважають витрати, що відносяться безпосередньо до виробництва продукції (робіт чи послуг). Із цих витрат формують виробничу собівартість. Через різницю у визначенні прямих витрат собівартість, сформована по бухгалтерських і управлінських правилах, може відрізнятися, коли центри маржинального доходу компанії виділили по містах, клієнтах, каналах збуту. Якщо центри маржинального доходу компанії структурували по продуктовому принципу, собівартість, розрахована по методології бухгалтерського обліку й управлінським правилам буде однаковою.

Правила створення списку статей прямих витрат ті ж, що й для дохідних статей бюджету доходів та витрат: дотримуватись економічної однорідності й виділяти статті, що відповідають центрам витрат компанії найглибшого рівня в ієрархії фінансової структури.

У назвах статей необхідно вказувати прямі витрати або непрямі, наприклад: «Пряма амортизація обладнання», «Пряма заробітна плата» та ін. Це зменшити ризик заплутатися в схожих статтях прямих і непрямих

витрат, оскільки в групах непрямих витрат можуть бути аналогічні по економічній суті витрати.

Непрямими витратами в системі бюджетування вважаються всі статті, виділені не для найглибших за рівнем вкладеності центрів витрат. Рівнів непрямих витрат може бути кілька – залежно від фінансової структури компанії.

Визначаючи назву статті непрямих витрат, включають в нього слово «непрямі» і номер рівня у фінансовій структурі. Наприклад, якщо в компанії використовують різні класи основних засобів для виробництва продукції, обслуговування виробництва й офісу, то, швидше за все, буде три статті амортизаційних витрат. Хоча багаторазове повторення схожих назв статей може здатися зайвим і навіть незручним, але без нього не вдасться розрахувати фінансові результати по всіх рівнях фінансової структури компанії. Крім того, не зможете однозначно розподілити відповідальність за планування витрат по статтях і виконання планів по центрах фінансової відповідальності.

Отже, бюджет доходів і витрат виступає ключовим інструментом управлінського обліку, адже сприяє ефективному плануванню, контролю та підвищенню результативності діяльності компанії, формуючи основу її фінансової стійкості та узгодженості ресурсів і результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Левандівський О.Т., Баланюк І.Ф., Матковський П.Є., Шеленко Д.І. Бюджетування як система контролю у діяльності фінансово-кредитних установ. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. – 1(18). – С. 67-78. <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.67-78>
2. Обелець Т.В. Особливості бюджетування на підприємстві в умовах криз нестабільності. Економіка та суспільство. 2025. – № 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-104>
3. Гусарова Л.В., Рубцова О.С. Актуальні проблеми бюджетування витрат будівельних підприємств в Україні. Економічний простір. 2024. – № 189. С. 143-147. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-26>

Луньова А.М.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;*

Соболь О.В.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;*

Шубіна С.В.,

*к.е.н, доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

НЕОБХІДНІСТЬ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ФІНАНСОВИМ СТАНОМ

Аналіз фінансової стійкості підприємства як складової при оцінюванні його фінансового стану виступає важливим етапом у системі управління фінансово-економічним потенціалом, результатами ефективності функціонування, а також розвитком на перспективу. Тому фінансова стійкість виступає доволі складним поняттям, на яке впливає багато фінансово-економічних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, та визначається як такий стан фінансових ресурсів, при якому ефективність їх формування, розміщення та використання на підприємстві є запорукою розвитку виробництва за рахунок підвищення прибутковості, збільшення активів (ресурсного потенціалу) при збереженні ліквідності, плато- і кредитоспроможності.

Питання фінансової стійкості набуває сьогодні особливого значення в умовах війни та економічної ситуації в Україні, що склалася. Фінансова стійкість, яка охоплює як статичні ознаки, що характеризують платоспроможність, структуру капіталу підприємства, так і динамічні: зростання, незалежність (автономність) щодо позитивного його функціонування, спираючись на такий його стан фінансових ресурсів, що забезпечує оптимальну структуру капіталу, незалежність від ринкових коливань та залучених коштів; рівновагу між ресурсним та фінансовим потенціалом, що дозволяє ефективно функціонувати та мати стійке економічне зростання при мінімальному рівні ризику[1].

Дослідження сутності фінансової стійкості сучасного підприємства дозволило стверджувати, що дане поняття є комплексним та потребує системного підходу задля виявлення науково-обґрунтованої системи показників щодо оцінки його фінансового стану, враховуючи специфіку та галузеві особливості підприємства, що аналізується.

Для обґрунтування необхідності аналізу та визначення особливостей оцінки фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану, необхідно, перш за все, дослідити основні чинники, що впливають на її зміну, а також

результативність діяльності підприємства, адже дані показники дуже тісно пов'язані між собою[2].

Отже, фінансова стійкість підприємства визначається такими чинниками:

- спроможність вільно лавірувати грошовими потоками;
- фінансова забезпеченість функціонування;
- стабільне перевищення доходів над витратами;
- окупність витрат щодо розвитку й оновлення процесу виробництва;
- фінансова незалежність (автономність) від зовнішніх джерел фінансування [3].

Ствердження, що підприємство є фінансово стійким, можливо, якщо присутні такі параметри з урахуванням галузевих особливостей конкретного підприємства:

- достатній рівень кредитоспроможності;
- достатній рівень платоспроможності та ліквідності балансу;
- достатній рівень прибутковості [4].

Як зазначалось, показники фінансової стійкості входять до складу системи показників фінансового стану підприємства, поряд з такими як показники ліквідності, оборотності та прибутковості (рентабельності).

Зауважимо, що показники фінансового стану в умовах війни для більшої кількості підприємств набувають розмірів, що є вищими за нормативні, а структура капіталу визначається відсутністю заборгованості за розрахунками з постачальниками та за заробітною платою. Але ті підприємства, що не мають потрібних обсягів власних фінансових ресурсів, а також можливості покрити заборгованість щодо постачальників та персоналу, надалі не зможуть працювати за старими моделями, що були притаманні докризовому періоду. Такі підприємства, як ми бачимо сьогодні, або зупинили свою діяльність, або значно погіршили показники фінансової стійкості та фінансового стану в цілому, що спричинило неплатоспроможність з великим ризиком банкрутства на перспективу [4].

При аналітичному дослідженні та оцінці показників оборотності оборотних активів і запасів доцільно брати за базовий саме довоєнний показник, адже відповідно до нього можна зробити висновок про ефективність функціонування підприємства. Так, якщо підприємство набагато знижує обсяги збутової діяльності у порівнянні з мирним періодом, ефективність функціонування характеризує показник рентабельності. Якщо підприємство при зниженні оборотності залишається рентабельним, така ситуація в сучасних умовах війни вважається допустимою. А якщо на фоні довоєнного показника обсяг оборотності має тенденцію до зростання, це говорить про визначення нових можливостей та альтернатив для підприємства, що потребує активації та розширення інвестиційної політики [5].

Враховуючи зазначене вище, урахування специфіки та галузевої особливості окремого підприємства в методиках аналізу та оцінки фінансової

стійкості призводить до більш якісної та об'єктивної оцінки його фінансового стану.

Таким чином, до головних напрямків зростання фінансової стійкості підприємства доцільно віднести такі:

- ретельне опрацювання законодавчої бази та системи оподаткування;
- аналіз показників платоспроможності покупців для мінімізації ризику неповернення коштів за продукцію (послуги);
- впровадження діючої системи планування виробничих запасів, зниження собівартості та оптимізація збутової політики [6].

Отже, фінансова стійкість підприємства виступає, на нашу думку, головним індикатором фінансового стану підприємства, адже її аналіз та оцінка надають можливість ретельно дослідити внутрішні та зовнішні фактори фінансових труднощів, а також визначити напрямки дій щодо їх ліквідації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Луньова А.М., Шубіна С.В. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА/ Сучасний стан, проблем та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 16 травня 2025 року) [Електронний ресурс]. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025: С. 244-246.
2. 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) [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа ; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10. - Назва з екрану.
3. Чепка В.В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. Економіка і суспільство. 2017. №12. С. 649-655.
4. Довбня С.Б., Разганяєва Т.М. Методичні основи оцінки фінансової стійкості підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Науково-виробничий журнал «Бізнеснавігатор», 2020. №3 (59). С. 89-94
5. Зубар Д. «Зараз не до прибутку». Як працює малий бізнес в Одесі під час війни. Громадське. Новини. 2022. URL: <https://suspilne.media/222573-zaraz-pro-pributok-mova-ne-jde-ak-pid-cas-vijni-pracue-malij-biznes-vodesi>.
6. Масленніков Є.І. Забезпечення системи управління фінансовою стійкістю торговельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2017. №1 (35), С. 96-111.

Пеняк Ю.С.,

к.е.н, доцент

кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

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

Марков Р.В.,

к.е.н, доцент

виконавчий директор ЛОГО «Аграрна дорадча служба»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та трансформації бізнес-середовища цифровізація виступає одним із провідних чинників забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Традиційні моделі організації облікових процесів поступово втрачають результативність, оскільки не здатні забезпечити необхідну швидкість обробки даних, аналітичну гнучкість та прозорість управлінських рішень. Бізнес опинився в ситуації, коли інтеграція сучасних інформаційних технологій у систему обліку перестала бути перевагою — вона перетворилася на необхідність для його подальшого розвитку та виживання.

Цифрові рішення, серед яких ERP-системи, штучний інтелект, хмарні технології, BI-аналітика та автоматизовані платформи обліку, відкривають нові можливості для оптимізації фінансових та управлінських процесів підприємства. Їх застосування сприяє зменшенню частки ручної праці, мінімізації помилок, оперативному аналізу значних масивів даних та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. На даний момент все більше користувачів цікавляться саме впровадженням штучного інтелекту у свою діяльність. Його роль у підвищенні ефективності фінансовими результатами полягає у автоматизації рутинних процесів та здатності робити аналітичні висновки на основі великих обсягів даних, що дає змогу отримувати більш оперативні та економічно обґрунтовані рішення. У фінансовому менеджменті активно використовують штучний інтелект у прогнозуванні динаміки доходів, пошуків відхилень, моделюванні витрат та оцінці ризиків [1].

Одним із найбільш ефективних інструментів обробки та візуалізації даних є BI-аналітика. Системи Business Intelligence — це спеціальні програмні комплекси, які забезпечують зручне перетворення інформації, отриманої із джерел різного типу (зокрема Excel та ERP-програм), у зрозумілі дашборди, графіки та звіти, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень [2]. Вони дозволяють організаціям оперативно аналізувати показники діяльності, відстежувати фінансові результати та формувати аналітичні висновки для стратегічного планування.

Окремої уваги в контексті цифровізації облікових процесів потребує питання кібербезпеки та захисту інформації. З переходом бізнесу до цифрового середовища

зростає ризик несанкціонованого доступу до фінансових даних, їх втрати чи викривлення внаслідок кібератак. Тому підприємства мають впроваджувати сучасні засоби інформаційного захисту, включаючи системи багаторівневої аутентифікації, резервне копіювання даних, шифрування інформації та політики інформаційної безпеки. Забезпечення кіберстійкості стає важливою умовою довгострокової ефективності цифрової трансформації, оскільки дозволяє зберегти конфіденційність, цілісність та доступність фінансової інформації.

Разом із перевагами цифровізації слід зазначити й певні проблеми впровадження сучасних технологій в облікові процеси підприємств. До основних перешкод належать:

1. Необхідність високої кваліфікації персоналу. Робота зі складними цифровими інструментами вимагає знань у сфері інформаційних технологій, бухгалтерського обліку та аналітики. Без цих знань навіть найдієвіший інструмент буде неефективним.

2. Фінансові витрати на впровадження та підтримку. Деякі платформи мають безкоштовні пробні версії, але повноцінне використання, підтримка та навчання персоналу потребують значних фінансових вкладень і часових ресурсів. Тому перед впровадженням необхідно здійснити попереднє економічне обґрунтування.

3. Ризик інформаційного перевантаження. Якщо у компанії немає чіткої цілі та пріоритетів отримання даних, може виникнути ситуація, коли велика кількість звітів, аналітики та показників не сприятимуть ефективності, а навпаки ускладнять процес прийняття рішень.

Таким чином, цифровізація облікових процесів є важливим чинником підвищення результативності та конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах. Використання інформаційних технологій забезпечує новий рівень управління фінансовими результатами, сприяє підвищенню прозорості, оперативності та точності обліку. Водночас успішність цифрової трансформації залежить від наявності продуманої стратегії впровадження, достатності ресурсів та належної підготовки персоналу. Застосування цифрових технологій має бути цілеспрямованим і відповідати потребам підприємства.

Отже, цифрова трансформація облікових процесів формує стратегічні переваги компаній, підвищує їх адаптивність до змін ринку та створює основу для стійкого розвитку в умовах динамічної економічної кон'юнктури та високої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шуста А., Шубіна С. Вплив діджиталізації на підвищення ефективності аудиту та аналізу бізнес-процесів у сучасній економіці. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту*. 2023. С. 229. URL: <https://surl.li/fatulyv> (дата звернення: 18.10.2025).

2. Що таке ВІ-система? Як працює і для чого потрібна бізнесу Business Intelligence (BI). *Datawiz.io*. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/what-is-bi-system-business-intelligence> (дата звернення: 19.10.2025).

Пеняк Ю.С.,
к.е.н, доцент
кафедри менеджменту обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
Шуста А.О.,
фінансовий менеджер ТОВ «КЛЕРІТІ УКРАЇНА», Київ
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна

РОЛЬ ERP-СИСТЕМ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високим рівнем невизначеності та зростаючою конкуренцією, що вимагає від підприємств оперативного прийняття ефективних управлінських рішень на основі структурованої, достовірної та своєчасної інформації. У цьому контексті ERP-системи стають ключовим напрямком цифрової трансформації фінансового управління підприємством та набувають особливої актуальності.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) за своєю суттю є комплексними програмними рішеннями для підприємств будь-якого масштабу, які об'єднують усі ключові бізнес-процеси в одному інформаційному просторі.

Динаміка застосування українськими підприємствами інформаційних технологій, зокрема ERP, BI та CRM-систем, свідчить про стабільне зростання рівня цифровізації управління бізнесом, особливо після 2022 року [1]. Дана зміна зумовлена потребою в оптимізації внутрішніх процесів, мобілізацією ресурсів та руйнуванням традиційних підходів до управління прибутковістю.

Впровадження такої системи потребує якісного налаштування модулів фінансового та управлінського обліку, бюджетування та звітності [2]. Загалом, використання ERP-системи з метою підвищення ефективності управління фінансовими результатами має безліч переваг, основні з них:

1. Автоматизація рутинних бухгалтерських операцій, що дозволяє скоротити час на обробку первинної документації та звільнити ресурси для виконання аналітичних функцій.

2. Отримання оперативних даних про фінансовий стан підприємства, що дозволяє керівництву в режимі реального часу отримувати усю необхідну інформацію щодо функціонування бізнесу.

3. Підвищення якості фінансового аналізу, адже завдяки інтегрованим можливостям багатовимірної аналітики, формуванню довільних управлінських звітів та візуалізації показників можна відстежувати виконання бюджетів та аналізувати відхилення фактичних показників від планових на різних рівнях деталізації.

Серед ERP-систем, якими користуються українські підприємства, найбільшого поширення набули SAP, Oracle Financials та Microsoft Dynamics 365. Ці платформи мають схожу функціональність, але відрізняються підходом до масштабування, зручністю та вартістю. SAP традиційно є найпотужнішим рішенням для великих корпорацій, Oracle Financials орієнтована на фінансову звітність високої складності та управління витратами, а Microsoft Dynamics 365 Business Central позиціонується як гнучке, зручне та оптимальне рішення за співвідношенням ціни та можливостей [3].

Для малих та середніх підприємств доцільним є впровадження Microsoft Dynamics 365 Business Central, оскільки ця платформа забезпечує інтеграцію фінансових та клієнтських даних. Система забезпечує єдину базу даних для облікових та управлінських процесів, дозволяє проводити деталізований аналіз прибутковості, що допомагає оперативно визначити низькорентабельні проекти, продукцію, контракти тощо, коригувати умови співпраці та прогнозувати очікуваний прибуток. Підвищується ефективність контролю за дебіторською заборгованістю, що сприяє своєчасному надходженні коштів. Інтеграція системи з банківськими сервісами усуває людський фактор помилок та значно прискорює відображення операцій у звітності. Використання ERP-системи може мати позитивний вплив на ліквідність, оборотність капіталу та фінансову стабільність підприємства.

Отже, ERP-системи вже стали невід'ємною частиною ефективного управління фінансовими результатами, що забезпечують прозорість, оперативність та підвищують аналітичну цінність інформації. Впровадження програми Microsoft Dynamics 365 Business Central дозволяє інтегрувати усі облікові процеси у єдиному інформаційному просторі, що оптимізує документообіг і посилює контроль за витратами та доходами, а загалом, сприяє підвищенню ефективності діяльності та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Левків Г.Я., Франчук І.Б., Леськів Г.З., Грицак О.С. Цифрові технології підвищення ефективності обліку на підприємстві в умовах формування дієвої системи аналітичного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15483568> (дата звернення: 16.10.2025).
2. Хіміч С. В. Впровадження ERP-систем: вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 5 (72). С. 51–56. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-8> (дата звернення: 04.11.2025).
3. Загороднюк О. В., Дмитрік І. О. Роль систем BPM, CRM та ERP у цифровій трансформації українського бізнесу. *Збірник праць Уманського*

національного університету садівництва. 2024. Т. 2, № 104. С. 191–201.
URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-104-2-191-201> (дата
звернення: 16.10.2025).

РОЗДІЛ 3.

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

*Dr Monika Andrzejczak,
Assistant Professor
Department of International Finance
Poznań University of Economics and Business;
Peniak Vadym,
Higher Education Student
Department of International Economics
Poznań University of Economics and Business
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University*

MODERN DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF A BANKING INSTITUTION

In the current stage of economic development, the banking system of Ukraine operates under conditions of digital transformation, heightened competition, and socio-political instability. These factors fundamentally change approaches to human resources management, transforming it from a purely administrative function into a strategic tool for ensuring institutional resilience and competitiveness. The ability of banks to effectively attract, retain, and develop qualified personnel directly affects their financial stability, reputation, and customer trust [1].

Modern personnel management in banking institutions is characterized by the integration of innovative technologies, data-driven decision-making, and human-centered management practices. The implementation of digital solutions in HR processes allows banks to automate routine tasks, reduce operational costs, and improve the quality of personnel decisions. Human Resource Information Systems (HRIS), cloud platforms, and AI-based recruitment tools are increasingly used to optimize employee selection, evaluation, and development [2]. These instruments contribute to building flexible HR ecosystems where every process—from hiring to career advancement—is transparent, measurable, and strategically aligned with business goals.

The digitalization of HR management has not only optimized workflows but also created new challenges—particularly the need to protect employee data, adapt staff to hybrid work formats, and maintain digital literacy. Therefore, many banks have launched internal learning platforms and corporate universities to support continuous professional development. For instance, PrivatBank and Oschadbank have implemented internal e-learning systems that enable employees to enhance their skills remotely, increasing overall adaptability and innovation potential [2].

An equally important dimension of HR development is motivation and well-being. The human capital of banks has become the main driver of service quality and customer satisfaction. In the face of stress, workload, and security challenges, personnel motivation systems increasingly focus on psychological support, emotional

balance, and flexibility. Many institutions introduce flexible schedules, hybrid work models, and incentive programs that combine financial and non-financial components. This includes recognition systems, health insurance, volunteering programs, and internal mentoring initiatives that strengthen corporate values and social cohesion [3].

Personnel management today is also inseparable from the concept of corporate social responsibility. Ukrainian banks actively promote inclusivity, gender equality, and the employment of internally displaced persons. HR policies are aligned with sustainable development principles, aiming to ensure social stability and long-term employment opportunities. In this context, the human resource management system becomes an important element of the bank's sustainable growth strategy [1].

Table 1 presents the main directions and innovations in personnel management in modern Ukrainian banks.

Table 1

Key directions of personnel management development in the banking sector

Direction	Innovative Tools and Practices	Expected Results
Digital HR transformation	HRIS systems, electronic databases, automation of routine tasks	Transparency, efficiency, and cost reduction
Motivation and well-being	Flexible work modes, recognition programs, psychological support	Increased loyalty and engagement
Training and development	Online academies, microlearning, leadership programs	Higher adaptability and digital competence
Leadership and communication	Feedback systems, coaching culture, internal portals	Trust, cohesion, and innovation culture
Social responsibility	Inclusivity programs, volunteering, equality initiatives	Enhanced reputation and social sustainability

A special role in HR modernization is played by leadership and communication. The hierarchical management structures of the past are being replaced by participatory and collaborative models. Leaders now act as mentors who encourage initiative and responsibility. Internal communication tools—corporate chatbots, digital dashboards, and online communities—promote transparency, engagement, and information exchange. Research confirms that transparent communication systems significantly increase employee satisfaction and retention rates [4].

The strategic aspect of HR management in banks involves long-term workforce planning, competency mapping, and talent management. HR analytics based on big data allows managers to forecast turnover, assess training needs, and align employee development with business goals. This analytical approach helps build evidence-based HR strategies that are more flexible and responsive to market changes.

The war and post-war recovery period have demonstrated the critical importance of effective HR management in ensuring organizational stability.

Ukrainian banks that have invested in employee well-being, digital tools, and adaptive leadership have shown higher operational continuity and customer loyalty. Therefore, human resources are no longer perceived as a cost factor but as the core capital that drives innovation, trust, and sustainability.

In summary, the modern development of personnel management in the banking sector of Ukraine is based on a holistic approach that combines technological innovation, empathy, and strategic vision. Digital tools facilitate efficiency, but the human factor remains central to success. The HR manager of the new generation acts as a strategic partner who integrates analytics, communication, and ethics to build a resilient and adaptive organization ready for future challenges.

REFERENCES

1. Kopytko, M. (2024). *Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and level of security of enterprises under conditions of digital transformation and new legal challenges*. *SLS-Journal*, 7(1). Retrieved from <https://sls-journal.com.ua>
2. Kuksa, V. M., Tretiak, N. M., & Marenych, A. I. (2025). *Personnel and operational management of a banking institution: theoretical and practical recommendations in the context of digitalization (on the example of JSC CB "PrivatBank")*. *Ukrainian Economic Journal*, 9. Retrieved from <https://journals.dpu.kyiv.ua>
3. Matvieieva, Y., Lukianykhin, V., Opanasiuk, Y., Bohdan, E., & Surmai, H. (2025). *HR-management in the banking sphere: digital solutions and analytics*. *Sustainable Economic Development*, 2(53). Retrieved from <https://www.economdevelopment.in.ua>
4. Borovykov, O., Khilukha, N., Sochynska-Sybirtseva, O., Oliinyk, I., & Shevchenko, S. (2025). *Features and trends in the development of HR management in Ukraine*. *Kherson State Agrarian and Economic University Repository*. Retrieved from <https://dspace.ksaeu.kherson.ua>

Andrenko K.V.,
higher education student, second (master's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Shevchenko V.I.
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
of the Department of Management, Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University

DIGITAL LITERACY AS A KEY COMPONENT OF A MANAGER'S PROFESSIONAL COMPETENCE IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

A manager's digital literacy is a set of knowledge, skills and abilities that ensure the effective use of digital technologies in management, decision-making, organization of teamwork and communication with stakeholders. In the modern conditions of the digital economy, it has become one of the key professional competencies of a manager, because the implementation of information systems, electronic document management, analytical platforms, and artificial intelligence tools is fundamentally changing the management environment. [1] A manager must be able not only to use digital tools, but also to understand the logic of their functioning, assess the risks associated with the processing and storage of information, and ensure compliance with the principles of cybersecurity in their activities. The main components of a manager's digital literacy include:

1. The ability to work with corporate information systems.
2. The possession of tools for collecting, processing, and analyzing data (CRM, Power BI, Google Workspace).
3. The ability to use digital means of communication to organize effective interaction with subordinates, partners, and customers.

A prominent place belongs to the culture of safe use of digital resources - adherence to the principles of cyber hygiene, protection of personal data, creation of reliable passwords, prevention of phishing and unauthorized access to corporate information.

Digital literacy for a modern manager is not just an added skill, but a basic condition for effective management in the information society. It figures out the ability of a manager to think systematically, work with data and make decisions based on digital evidence, not intuition. If earlier a manager's key resource was experience and communication, today they can analyze information flows, distinguish reliable data from manipulative data, and transform them into management insights. It is thanks to digital literacy that a manager can see the

business not fragmentarily, but holistically - through data, analytics, and relationships between departments.

In addition to the analytical aspect, digital literacy figures out a new level of interaction in the organization. [2] A manager who owns modern digital means of communication can effectively coordinate the work of a team regardless of geography, keep openness and transparency of processes, which is especially important in conditions of a hybrid or remote work format. Digital tools become not just a technical means, but a channel for building trust, team cohesion, and efficiency. At the same time, digital literacy also has a strategic dimension - it affects the manager's ability to foresee the risks of digital transformation. A manager with a prominent level of digital competence realizes that the introduction of innovative technologies is gone not only by opportunities, but also by threats: cyber risks, data leakage, ethical dilemmas about the use of artificial intelligence.

As part of a study of digital literacy among managers in the Czech Republic, sixty middle and senior managers of small and medium-sized enterprises running in the fields of trade, coordination, IT, education, and services were surveyed. [3] The aim of the survey was to find the level of mastery of digital tools, the extent of their use in everyday activities, and to assess the level of training in the field of cybersecurity.

The results showed that 70% of respondents use digital services daily to perform management functions, 20% use them periodically, for communication or reporting, while 10% showed that they rarely use digital tools or avoid them altogether due to lack of time or insufficient training. The most popular platforms among those surveyed were Google Workspace, Microsoft Teams, Trello, Notion and Slack, which provide operational interaction between departments, remote process management, and exchange of analytical information.

On the level of analytical competence, only 30% of surveyed managers rated their knowledge as high, noting that they confidently use analytical systems such as Power BI, Tableau, or Google Data Studio. The average level was shown by 40% of respondents who have basic skills in working with spreadsheets and can create reports in Excel but need added training for deeper data analysis. The remaining 30% have only first knowledge in this area, limited to using the simplest tools for recording indicators. Such results show that the digital transformation of organizations in the Czech Republic is mostly based on the technical implementation of services but is not always accompanied by the development of analytical competencies among managers.

A comparative analysis of the results obtained with data collected among Ukrainian managers shows noticeable differences in the structure of digital competencies. In Ukraine, the level of regular use of digital services for management purposes is lower: only 52% of respondents indicated that they use them daily, 33% - from time to time, mostly for internal communication, and 15% admitted that they use digital tools episodically or avoid them altogether. The main reasons for this are

insufficient technical support of enterprises, low motivation for digital learning and limited access to modern software solutions, especially in the public sector.

On the analytical part of digital literacy, the situation in Ukraine is also inferior to the Czech indicators. Only 18% of Ukrainian respondents showed a prominent level of analytical skills, actively using Power BI, Google Data Studio, or other analytical tools to build management reports. Forty-five percent have an average level of training, work in Excel or Google Sheets, performing basic data analysis functions. Another 37% are limited to a minimum set of digital actions - keeping account tables or viewing ready-made reports without independent analysis.

Thus, the results of the study show that the level of managers' digital literacy in the Czech Republic is higher than in Ukraine, primarily due to better technological infrastructure and systemic support for digital education. At the same time, Ukrainian specialists prove high potential for the development of digital competencies and, with proper training, can quickly close this gap.

REFERENCES

1. Digital literacy: what is it and why is it so important? [Electronic resource] Access mode: <https://www.u-lead.org.ua/news/584>
2. Management decision, its role, functions, types, typologies. [Electronic resource] Access mode: <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/1691-36-41-upravlnske-rshennya-yogo-rol-funkcyi-vidi-tipologyi.html>
3. The New Digital World. How Technology is Changing Government, Business, and Our Lives. [Electronic Resource] Access Mode: <https://surl.li/uakdeo>

Avramishyna Y.V.,
*Higher Education Student,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N Karazin Kharkiv National University;
Scientific Advisor: Denchyk I.S.,
Senior Lecturer, Department of Management,
Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N Karazin Kharkiv National University*

THE IMPACT OF SOCIAL MEDIA ON CONSUMER BEHAVIOUR: TRENDS OF 2025

In the digital era, social media has become not only a space for communication but also a powerful economic driver that shapes consumer behaviour, influences purchasing decisions, and defines brand perception. The past decade has seen an unprecedented growth in social networking, transforming how people interact with information and businesses. As the global number of social-media users exceeds 5 billion, marketers are focusing on new ways to analyse online habits, design ethical advertising, and build digital trust [1].

Social media marketing (SMM) uses platforms such as TikTok, Instagram, YouTube, Facebook and LinkedIn to promote brands, engage audiences, and collect valuable insights about consumer needs. The traditional linear customer journey has evolved into a continuous online loop, where discovery, evaluation, and purchase occur almost simultaneously. Reviews, recommendations, and influencer opinions now carry more weight than corporate advertising. According to *Hootsuite (2025)*, more than 70 % of customers check social-media content before making a purchase.

One of the most significant global trends is the rise of short-form video content. Platforms like TikTok, YouTube Shorts, and Instagram Reels have revolutionized marketing communication through quick, emotional, and easily shareable videos. Brands now focus on storytelling in micro-formats, blending entertainment with advertising. *Statista (2024)* reports that short-video consumption increased by 37 % in 2023–2024, while engagement with text posts dropped by 18 %. Visual storytelling dominates digital communication, as shown in Figure 1. This format allows brands to deliver their message within seconds and achieve viral reach with minimal investment, which is particularly advantageous for small and medium-sized enterprises. Short videos also align with the modern consumer's preference for dynamic, time-efficient content that captures attention instantly.

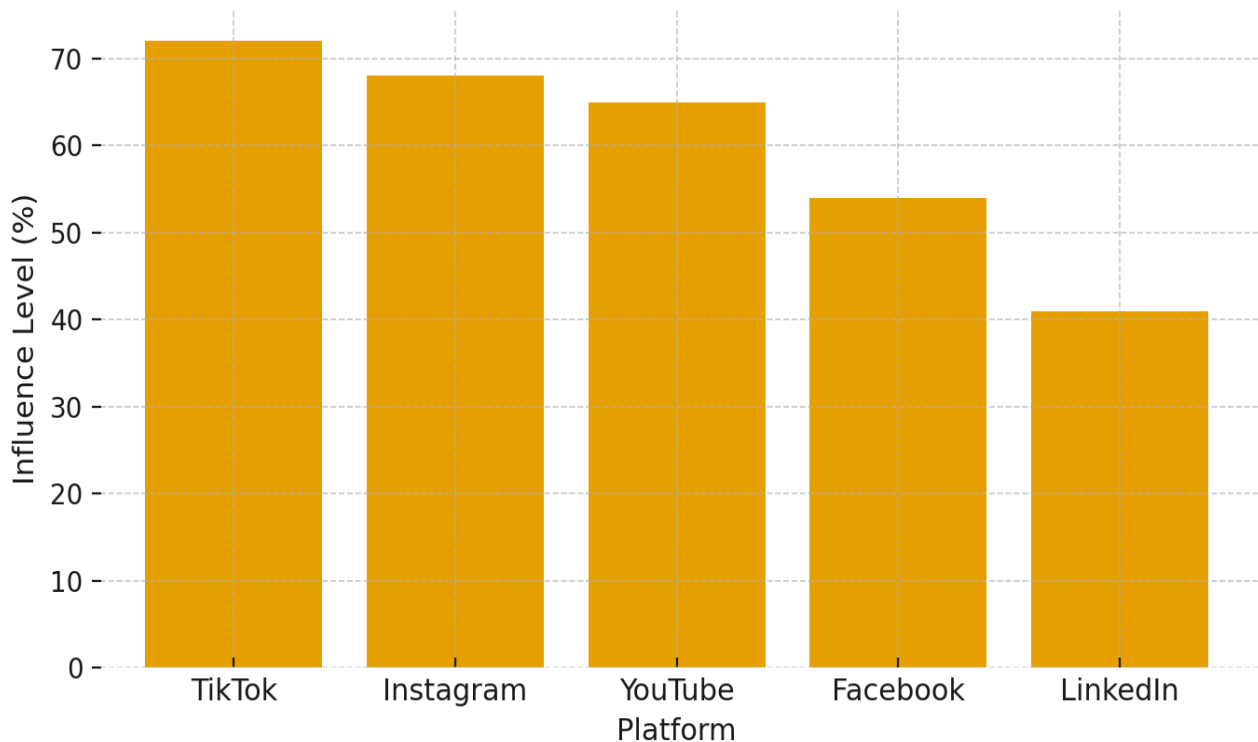


Fig. 1. Social media platforms and their global influence on consumer decision-making (2025)

Source: compiled by the author based on Statista (2024) and Hootsuite (2025).

As illustrated in Figure 1, TikTok (72 %) and Instagram (68 %) are the most influential platforms in shaping consumer purchasing behaviour, followed by YouTube (65 %). These visual-centric networks enable brands to create authentic and emotionally resonant messages. Facebook (54 %) and LinkedIn (41 %) play supporting roles by fostering communities and professional credibility rather than pure entertainment.

Another rapidly developing phenomenon is social commerce, where consumers can purchase products directly within social-media applications. The seamless integration of e-commerce functions — “shop now” buttons, product tagging, and in-app checkouts — eliminates barriers between discovery and conversion. *Statista* (2024) notes that nearly 45 % of Gen Z users made at least one social-media purchase in 2024. This trend merges marketing and sales, transforming social networks into full-fledged marketplaces.

The emergence of influencer marketing has further changed consumer behaviour. Micro-influencers with niche audiences often achieve higher engagement rates than celebrities, as their content feels more authentic and trustworthy. According to *Hootsuite* (2025), 62 % of consumers consider influencer recommendations more credible than traditional ads. Authentic storytelling and relatable experiences foster emotional loyalty, making consumers feel connected to the brand on a personal level.

Artificial intelligence (AI) is becoming a cornerstone of data-driven marketing. AI-powered tools can process millions of social interactions, identify sentiment trends, and predict consumer reactions. Predictive analytics allows companies to forecast demand, personalize ads, and optimize timing for campaign launches. However, this also creates ethical dilemmas. Algorithmic targeting may reinforce bias or promote addictive content designed to maximize screen time. Consequently, many organizations introduce “ethical AI” frameworks to ensure transparency and fairness [2].

Another major issue is data privacy. The increasing use of tracking cookies, facial recognition, and behavioural profiling has raised public concern. The *General Data Protection Regulation (GDPR)* in Europe and similar acts worldwide require companies to gain explicit consent before collecting user data. Brands that comply with these standards — providing clear privacy notices and secure data management — gain consumer trust and long-term loyalty.

From a psychological standpoint, constant social-media exposure shapes desires, self-perception, and even identity. Filtered lifestyles and targeted advertising may create unrealistic expectations, fuelling anxiety and impulsive buying. To counteract this, socially responsible brands increasingly focus on well-being, inclusivity, and sustainability. Campaigns promoting mental-health awareness and eco-friendly values attract consumers who seek authenticity and meaning [3].

Moreover, the role of user-generated content (UGC) is growing. Consumers no longer act as passive observers but as co-creators of brand narratives. Successful campaigns such as #ShotOniPhone or #ShareACoke illustrate how UGC strengthens emotional ties between customers and companies. By involving audiences in creative processes, brands cultivate community belonging — an essential factor of modern loyalty.

Looking forward, omnichannel integration will define the next stage of digital engagement. Seamless interaction between social platforms, websites, and offline experiences ensures consistent messaging and convenience. Businesses that synchronize content, ads, and analytics across channels will outperform competitors in both efficiency and customer satisfaction.

In conclusion, social media remains a driving force behind digital consumption and brand development. The 2025 trends demonstrate that the combination of short-form videos, influencer credibility, AI-based personalization, and ethical communication sets the tone for future marketing. Companies that combine technological innovation with human empathy and transparency will not only attract but also retain loyal customers in the global digital marketplace.

REFERENCES

1. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
2. Statista. (2024). *Global Social Commerce Report 2024*. Retrieved from <https://www.statista.com>

3. Hootsuite. (2025). *The Social Media Trends Report 2025*. Retrieved from <https://www.hootsuite.com/resources>
4. Forbes. (2024). *Ethical Marketing and Consumer Trust in the Digital Age*. Retrieved from <https://www.forbes.com>

Avramishyna Y.V.,
applicant of higher education,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Cherniavska I.S.,
senior lecturer of the Department of Management,
Auditing and Business Communications,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University

CHOOSING A SPECIFIC ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGY IN TIMES OF CRISIS

In times of crisis, enterprises face significant challenges that threaten their stability, competitiveness, and survival. Choosing the right management strategy is critical to navigating these turbulent periods effectively. Crisis management is a comprehensive approach involving timely diagnosis, strategic planning, and implementation of measures to mitigate risks and exploit opportunities for recovery and growth. This thesis explores key principles and approaches to selecting enterprise management strategies during crises, emphasizing adaptability, analytical tools, and strategic focus.

The purpose of this study is to identify and classify management strategies applicable during enterprise crises, with emphasis on diagnostic and analytical tools.

The topic is especially relevant for Ukraine, where economic turbulence and external shocks demand adaptive strategic management. In the Ukrainian context, crisis management has become increasingly relevant due to economic turbulence and global disruptions affecting industrial sectors.

The scientific novelty of this study lies in the application of the Matrix of Management of Crisis State (MMCS) for strategic decision-making, integrating diagnostic analysis and restructuring approaches to enhance enterprise resilience in times of crisis [2].

Selecting a crisis management strategy involves analyzing the internal and external environment of the enterprise to determine its crisis state and management efficiency. One advanced approach uses the Matrix of Management of Crisis State (MMCS), which assesses crisis severity and managerial effectiveness to guide strategy choice [1]. The methodological basis involves comparative analysis of anti-crisis models and strategic management frameworks. The fundamental goal is to develop an anti-crisis policy based on economic diagnosis and prediction of the enterprise's development, defining required resources, tools, and methods for management. Methods such as STEP-analysis, SWOT-analysis, and Porter's competitive strategies are utilized to evaluate conditions and inform decision-making [3].

Four quadrants categorize anti-crisis strategies depending on crisis depth and management results:

1. **Marketing Optimization:** Focuses on increasing sales and market share in existing markets through intensified sales efforts, enhanced customer service, and expanded distribution networks. Recommended when crisis depth is moderate, but management efficiency remains high.
2. **Technological Renewal:** Involves updating production subsystems, adopting new technologies, and enhancing flexibility to meet market demands for competitive products. Applied when operational inefficiencies or outdated technologies cause crisis symptoms.
3. **Organizational Redesign:** Entails improving organizational structure, implementing business process reengineering, and aligning management functions to restore efficiency and focus.
4. **Financial Stabilization:** Includes changing capital structure, managing debt, securing new investments, and improving financial control to stabilize the enterprise's financial health. When the crisis is severe and management effectiveness is low, financial stabilization becomes the priority.
5. The listed types of restructuring are not isolated but form an interconnected system, where financial stability supports technological innovation, and organizational changes ensure the effective realization of marketing and production goals.

Building a resilient organizational culture and forming a cross-functional crisis management team help ensure fast and coordinated responses. Regular evaluation of strategic resilience and employee training enhance the company's preparedness. For example, during the war and economic downturn in Ukraine in 2022–2024, the Ukrainian industrial group Interpipe faced major logistical and operational challenges, including port closures, increased costs, and energy shortages. To maintain operations, Interpipe implemented digital coordination systems, adjusted production schedules flexibly, and diversified export routes-shifting shipments to alternative river and rail corridors and using a temporary sea corridor from Odessa opened in late 2023. These adaptive measures preserved production volumes and competitiveness despite severe external pressures and disruptions, ensuring business continuity and contribution to the economy [4].

Effective crisis management combines thorough analysis, adaptive decision-making, and operational resilience. The effectiveness of each anti-crisis strategy depends on the enterprise's adaptability, resource availability, and market conditions, which can be assessed using the MMCS model. Therefore, an effective crisis management framework should combine accurate diagnosis, adaptive strategy formulation, and continuous evaluation, ensuring long-term enterprise sustainability even under severe external pressures.

REFERENCES

1. Kryvovyazyuk, I. V. (2013). *Innovative approach to strategy selection for enterprise crisis management*. *Actual Problems of Economics*, 11(149), 77–84.
https://ideas.repec.org/a/idp/bizinf/y2012i12p308_312.html
2. Porter, M. (1997). *Competitive strategy*. Kyiv: Osnovy.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/656cf11f-f8b1-459f-80d5-974782d112d5/content>
3. Wafeq. (2024). *14 strategies for effective crisis management*.
<https://www.wafeq.com/blog/14-strategies-for-effective-crisis-management>
4. Forbes article (2024) *"How Interpipe builds new export routes during the war"*
<https://forbes.ua/ru/company/logistichne-rivnyannya-yak-interpayp-budue-novi-shlyakhi-eksportu-pid-chas-viyni-28022024-19489>

Babak F.V.,
applicant of higher education,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Cherniavska I.S.,
senior lecturer of the Department of Management,
Auditing and Business Communications,
ERI "Karazin Banking Institute"

DIVERSITY AND INCLUSION AS STRATEGIC IMPERATIVES FOR MODERN ORGANIZATIONS

Diversity and inclusion (D&I) have become essential elements of organizational strategy and culture in the modern workplace. Contemporary research emphasizes that success in the twenty-first century depends not only on technological advancement or financial efficiency, but also on the capacity of organizations to value and integrate human diversity.

Diversity refers to the variety of employee backgrounds, including differences in age, gender, nationality, education, religion, and work experience. Inclusion reflects how organizations create conditions in which these differences are respected and valued. Together, diversity and inclusion contribute to an environment where every employee has equal opportunities for development and participation.

This study is based on a literature review of recent research on diversity and inclusion in global and Ukrainian organizations. The analysis also includes a comparative overview of corporate practices in management sectors, highlighting both international and local perspectives.

A diverse team tends to demonstrate greater creativity and problem-solving capacity. Global corporations such as Google, Microsoft, and IBM have long invested in inclusive programs, showing that diverse teams perform better in innovation-driven environments (McKinsey & Company, 2020).

In the Ukrainian context, companies such as SoftServe and EPAM have begun to implement mentorship and bias-awareness programs, reflecting a growing awareness of D&I as a business priority. According to a 2023 survey by the Ukrainian Institute of Management, 72% of Ukrainian companies report increased employee satisfaction and engagement following the introduction of D&I initiatives (Ukrainian Institute of Management, 2023).

Inclusion also has a positive impact on employee retention and organizational reputation. Employees who perceive fairness and equal treatment are more motivated, which directly reduces turnover and enhances productivity (Deloitte, 2023). Furthermore, customers and business partners increasingly prefer to cooperate with socially responsible organizations that demonstrate a commitment to equality and respect for human rights.

However, the implementation of D&I policies still faces challenges. Unconscious bias and outdated stereotypes continue to influence recruitment and promotion decisions. For example, the assumption that leadership positions are better suited for men or that older employees are less adaptable still affects human resource practices in some organizations. To overcome these barriers, companies should conduct regular training on bias awareness, ensure transparency in selection processes, and develop measurable key performance indicators (KPIs) for D&I performance evaluation.

Practical recommendations for Ukrainian managers can include: integrating D&I objectives into strategic HR planning; establishing mentoring programs for underrepresented groups; conducting annual inclusivity audits, and incorporating D&I outcomes into employee performance evaluations. Such measures can enhance not only social equity but also business competitiveness in a global market.

In conclusion, diversity and inclusion are not merely ethical imperatives but practical tools for organizational growth. They enable creativity, strengthen employee loyalty, and improve overall corporate performance. Creating an inclusive culture requires consistent effort, but the long-term benefits – greater innovation, stronger reputation, and sustainable development – make it an indispensable part of modern management practice.

REFERENCES

1. Deloitte. (2023). *The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths*. Deloitte Insights.
2. McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters?utm_source=chatgpt.com
3. Ukrainian Institute of Management. (2023). *Diversity and inclusion in Ukrainian companies: Analytical report*. Ukrainian Institute of Management.

Fokina Yu.Yu.,
higher education student, second (master's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Shevchenko V.I.,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
of the Department of Management, Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University

PSYCHOLOGICAL SUPPORT FOR EMPLOYEES AS AN ELEMENT OF INTERNAL SOCIAL RESPONSIBILITY OF ORGANISATION

In today's dynamic environment of change, economic instability and increasing stress levels in the workplace, the issue of psychological well-being of employees is becoming particularly relevant. Organizations striving for sustainable development increasingly consider psychological support for staff as part of their internal social responsibility. This approach not only improves the psycho-emotional state of employees, but also increases the efficiency of the company's activities, forms a positive image of an employer and strengthens the corporate culture.

The employees' mental health directly affects work efficiency, staff turnover and the employer's reputation. Unsupported employees are more likely to burn out, make mistakes, and work worse in a team - which leads to losses for the organization and increased operational risks. At the country level, large-scale crises (pandemic, war) increase the need for systemic support for personnel.

According to statistics, about 12 billion working days are lost annually due to depression and anxiety disorders, and the global cost in terms of lost productivity is estimated at approximately 1 trillion USD per year. This is an indicator of how economically significant the problem of mental health at work is [1]. Studies show a significant increase in mental health problems among the adult population of Ukraine in connection with the war - according to some estimates, about one third of adults have symptoms compatible with the diagnostic criteria for mental disorders. It highlights the increased need for support for workers in the Ukrainian context [2].

Psychological support for personnel includes a system of measures aimed at maintaining mental health, preventing professional burnout, developing emotional resilience and maintaining a positive microclimate in the team.

The main goals of such support are:

- reducing the level of stress and conflict in the workplace;
- increasing staff motivation and involvement;
- building trust between employees and management;
- preventing emotional exhaustion and professional burnout.

Psychological well-being directly impacts productivity, decision-making quality, innovation, and team stability. Employees who feel supported by their organization demonstrate higher loyalty and are less likely to quit.

The main problems that hinder effective psychological support in organizations:

1. Low willingness of employees to seek help. Fear of losing reputation or career opportunities.
2. Insufficient systematization: many companies have isolated “well-being” campaigns, but there are no systematic policies and processes (EAP, crisis response standards).
3. Limited access to professional help: shortage of qualified corporate psychologists/consultants or services not covered by health insurance.
4. Problems measuring the effect: it is difficult to quantify the impact of programs on productivity and profitability.
5. Operational and security restrictions during war: relocation, working with partially mobilized personnel, stress due to security - requires special support scenarios.
6. Leadership and management: not all managers know how to recognize psychological distress and provide first aid/support.

To overcome the problems that hinder effective psychological support in organizations, it is necessary to implement systemic approaches and culture of openness. To reduce employees' fear of seeking help, it is necessary to ensure the confidentiality of consultations, conduct information campaigns and train them on the importance of mental health. To increase systematization, it is worth developing an internal policy for supporting well-being, creating EAP (Employee Assistance Program) programs and standards for responding to crisis situations. Expanding access to professional help is possible by involving corporate psychologists, entering into partnerships with specialized clinics, or including psychological services in insurance packages. Solving the problem of assessing effectiveness requires the introduction of indicators that reflect changes in engagement, staff turnover, and labor productivity. In wartime conditions, it is important to adapt support programs to specific risks — to develop action scenarios for relocated or mobilized employees, and create online assistance resources. In addition, it is necessary to develop managers' skills in the field of emotional intelligence, teach them to recognize signs of stress and provide basic psychological support to subordinates.

As an example, Raiffeisen Bank (Ukraine), one of the largest employers in Ukraine, actively implements employee support programs: guarantees medical insurance for all employees, provides consultations (lawyers, psychologists, nutritionists), supports veterans and implements wellbeing initiatives; conducts surveys on employee satisfaction and morale. Raiffeisen Bank received another honorary award - at the HR Wisdom Summit it was recognized in the nomination "Best Programs for Maintaining Mental Health" [3]. The bank's reports also mention measures to support employees during martial law (evacuation, relocation, adaptation assistance).

Thus, psychological support of employees is an integral element of the internal social responsibility of modern organizations. It contributes to the harmonization of relations in the team, increasing work efficiency, forming a positive image of the company and strengthening its competitive position. Successful implementation of the psychological support system requires a comprehensive approach, the participation of management, human resources services and employees themselves. Only by combining social responsibility with real actions an organization can create a healthy and productive working environment.

REFERENCES

1. World Health Organization. Mental health at work. 2 September 2024. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work> (accessed: 19.10.2025).
2. Martsenkovskyi D., Shevlin M., Ben-Ezra M., Bondjers K., Fox R., Karatzias T., Martsenkovska I., Pfeiffer E., Sachser C., Vallières F., Hyland P. Mental health in Ukraine in 2023. Eur Psychiatry. 2024;67(1):e27. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10988158/> (accessed: 19.10.2025).
3. Raiffeisen Bank Aval. “At Raiffe the best staff mental-health preservation programmes.” 14 September 2023. URL: <https://raiffeisen.ua/news/u-raifu-naykrashchi-dlya-personalu-programi-zi-zberezhennya-mentalnogo-zdorovya-1936> (accessed: 19.10.2025).

Havryk O.V.,
applicant of higher education,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Cherniavska I.S.,
senior lecturer of the Department of Management,
Auditing and Business Communications,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University

THE ROLE OF INTERPERSONAL COMMUNICATION IN ENHANCING EMPLOYEE MORALE AND PRODUCTIVITY

In the contemporary business landscape, characterized by rapid change and high competition, organizations function as complex social systems. The effectiveness of these systems is fundamentally determined by their human capital. Within this context, interpersonal communication (IPC) transcends its traditional perception as a mere "soft skill" and emerges as a strategic asset. It directly influences two critical organizational outcomes: employee morale, defined as the overall psychological state of an employee encompassing job satisfaction, commitment, and confidence in the organization's goals, and productivity.

The purpose of this paper is to conduct a systematic analysis of the mechanisms through which IPC impacts morale and productivity, to substantiate this analysis with quantitative data and specific case studies, including the Ukrainian context, and to formulate practical recommendations for business practitioners.

The efficacy of IPC is rooted in its ability to foster foundational elements of a healthy organizational climate. Supportive and transparent communication builds trust between employees and management. It also creates an environment of psychological safety, which is a shared belief that one will not be punished or humiliated for speaking up with ideas, questions, concerns, or mistakes. This environment is crucial for intrinsic motivation—the internal drive to perform a task for its own sake rather than for an external reward. As Sinitsyna et al. conclusively state, "Effective internal communication fosters trust and engagement, which directly enhances employee morale and productivity" [1, p. 15].

The quantitative impact is significant. Research by Gallup consistently shows that business units with high employee engagement—a direct correlate of effective communication—demonstrate 21% higher profitability [4]. Furthermore, a comprehensive analysis by the McKinsey Global Institute found that improving organizational communication through modern tools and practices can increase the productivity of knowledge workers by 20-25% by reducing time spent on unproductive searches for information and overcoming misunderstandings [2].

Specific cases illustrate this effect in practice. Internationally, Google's "Project Aristotle" identified psychological safety, enabled by open dialogue and empathetic communication, as the most critical factor for high-performing teams. In Ukraine, the fintech company Monobank has built a renowned corporate culture on the principles of radical transparency and horizontal communication. Its extensive use of internal chat platforms for open discussion, feedback, and collective problem-solving has been credited with fostering high levels of employee loyalty and operational agility, contributing to its market success.

However, the implementation of communication strategies is not without risks and limitations. Ineffective or poorly executed communication can yield negative consequences. For instance, if feedback mechanisms are perceived as perfunctory or disingenuous, they can erode trust rather than build it. A study by Salesforce indicated that employees who feel their voice is heard are 4.6 times more likely to feel empowered to perform their best work, highlighting the negative impact of its absence [1]. Furthermore, a lack of transparency from leadership can fuel rumors and uncertainty, leading to anxiety and disengagement. Conflicts often arise not from disagreements themselves, but from the inability to communicate about them constructively. As Du et al. emphasize, the role of leadership is pivotal, noting that "leader mindfulness in communication contributes to employees' psychological safety and encourages open dialogue" [2, p. 5]. Without this mindful approach, communication initiatives can backfire.

To transfer these insights into tangible actions, Ukrainian companies can be recommended to implement the following specific instruments:

1. Structured one-to-one meetings: implement a mandatory, bi-weekly or monthly one-to-one meeting framework between managers and their direct reports, focusing on professional development, well-being, and removing work obstacles, rather than just status updates.
2. Leverage digital platforms: systematically utilize internal communication platforms like Slack, Microsoft Teams, or Asana to create transparent channels for project discussions, recognition, and informal interaction, reducing email overload and silos.
3. Managerial training: conduct mandatory training for team leads and middle managers on core communication competencies, including non-violent communication, active listening, giving and receiving constructive feedback, and leading difficult conversations.
4. Regular morale measurement: institute a systematic pulse survey program (e.g., using tools like Officevibe or SurveyMonkey) to measure employee engagement and morale on a quarterly basis. Tracking metrics like eNPS (Employee Net Promoter Score) provides actionable data for continuous improvement.

The analysis allows for the following conclusions. Firstly, interpersonal communication is not a secondary function but a primary driver of organizational health, directly shaping employee morale and productivity. Secondly, its impact is

quantifiable, with significant potential gains in profitability and operational efficiency. Thirdly, the relationship is cyclical: effective IPC builds trust and safety, which boosts morale and productivity, which in turn reinforces a culture of open communication. Finally, a critical understanding of potential pitfalls, such as the misuse of feedback or a lack of transparency, is essential for successfully leveraging communication as a management tool.

REFERENCES

1. Sinitsyna E., Anand A., Dumazert J.-P., Kazakov S. The Role of Internal Communication on Employee Outcomes: A Review and Direction. *FIIB Business Review*. 2023. URL: <https://surl.li/rokohm>
2. Du S., Xie W. et al. The impact of leader mindfulness in communication on employees' psychological safety. *Frontiers in Psychology*. 2025. URL: <https://surl.li/qetlfl>
3. Nguyen C. M. A., Ha M.-T. The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities & Social Sciences*. 2023. URL: <https://surl.li/pcjtab>
4. Cantarelli P., Karaferis A. et al. Communication and job satisfaction among public employees: evidence from large-scale surveys with healthcare professionals. *International Journal of Public Sector Management*. 2024. URL: <https://surli.cc/drhpmg>

Havryleichenko A.,
applicant of higher education
of the Department of Management, Accounting
and Business Communication
ERI “Karazin Banking Institute”
V.N. Karazin Kharkiv National University;

Semenchenko T.O.,
PhD in Education, Associate Professor
of the Department of Management, Accounting
and Business Communication
ERI “Karazin Banking Institute”
V.N. Karazin Kharkiv National University

THE IMPACT OF TIKTOK CONTENT STRATEGIES ON VIRALITY AND CONVERSION EFFECTIVENESS IN SMALL BUSINESS

In today's digital world, small businesses need good social media (SMM) plans to get noticed by many people without spending a lot of money. It is important to study and understand how different types of content influence audience engagement and the company's earnings. This knowledge is key for managers and business students. The purpose of this work is to conduct a comparative analysis of how two content strategies – Aesthetics vs. Gamification, impacted the level of virality and financial conversion of a small business in TikTok. The research is based on the case method, analysing the annual statistics (October 2024 – October 2025) of two author brands. The first case, the fashion brand “sickoveryou”, used a content strategy based on visual aesthetic and trending music, focusing on lifestyle and styling to promote long-sleeved shirts. This content achieved 15K Post views (Fig.1), with 69,7% of traffic coming from the “For You” (FYP) section, indicating moderate virality (Fig.2)

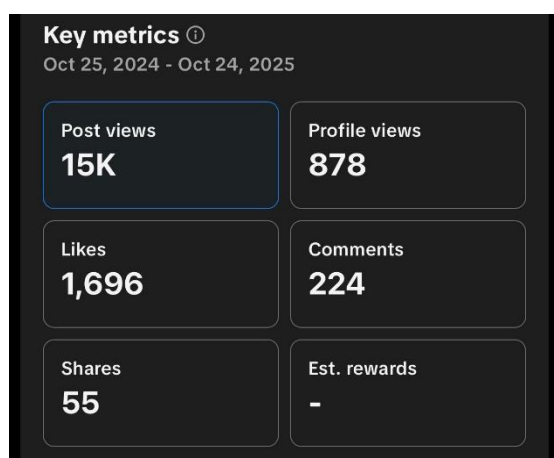


Fig. 1 Views „sickoveryou“

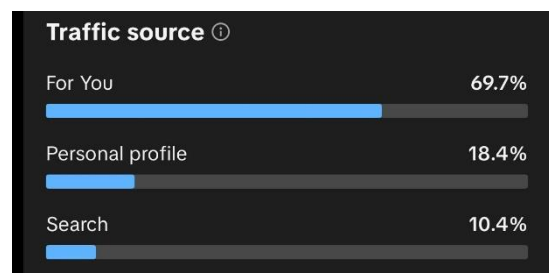


Fig. 2 Traffic „sickoveryou“

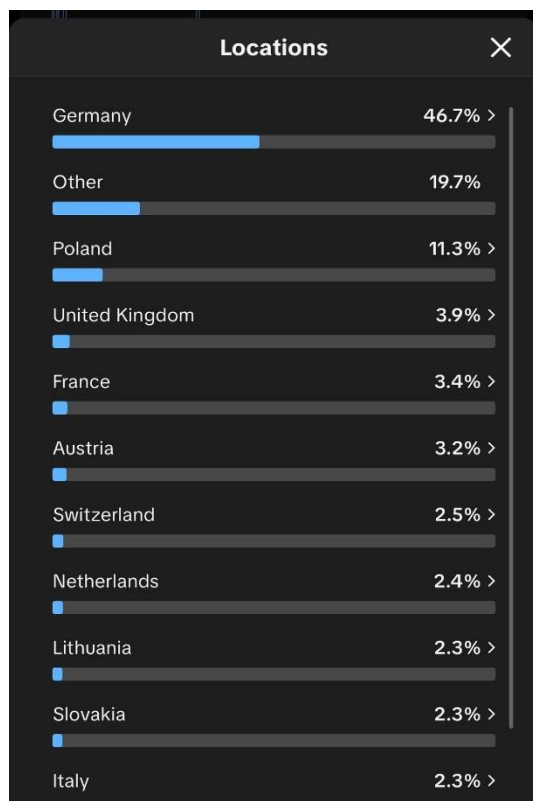


Fig.3 Reached audience “sickoveryou”

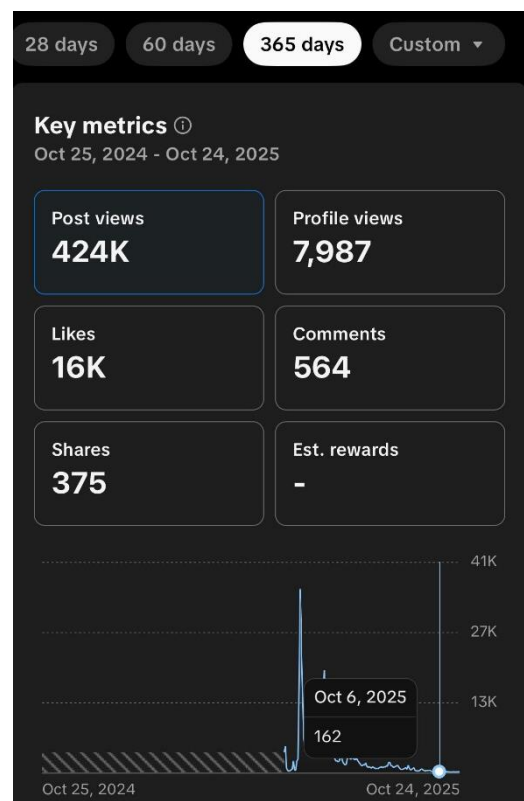


Fig 4. Views “pinkmochiscoops”

Sales were conducted through a proprietary website on Shopify. The optimized customer journey and a high average check (50€) resulted in a total profit of approximately 3000 Euros (since June 2024). The organic reach was concentrated in the European market (e.g., Germany, Poland, UK) (Fig.3). The second case, small brand “pinkmochiscoops” used the Gamification (Mystery Box) strategy, where the purchase of one “scoop of beads” randomly awarded various small gifts (stickers, jewellery, notebooks etc.), with different beads corresponding to different prize categories. This leverages the psychological principles of unpredictability and surprise. This content demonstrated significantly higher virality: 424K Post views (Fig.4) and 74.4% (Fig.5) of traffic from FYP (“For You Page”), which is 9 times the views of the First Case.

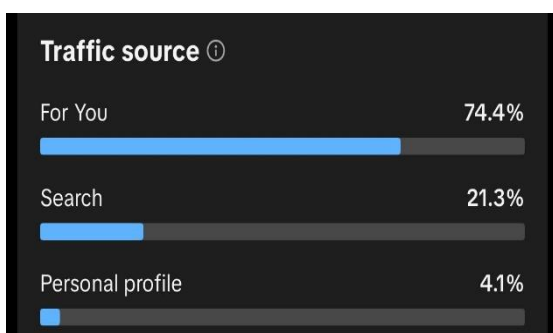


Fig.5. Traffic “pinkmochiscoops”

However, the financial return for the Second Case was lower. This is primarily due to the low average check (10€) and the use of the Vinted marketplace, which lacks Shopify’s conversion efficiency. The organic reach was concentrated outside of Europe (e.g., Philippines 24.7%, Pakistan 8.6%, Indonesia 5.1%). The comparative conclusion is that Gamification strategy is the most effective for maximizing TikTok virality (74.4% FYP).

However, for achieving maximum financial result (Case 1, 3000€), a management approach that aligns high-quality content with an optimized sales channel (Shopify) and an economically viable strategy is required. In conclusion, the study confirms that Gamification is highly effective for maximizing TikTok virality. Financial effectiveness is critically determined by the choice of the conversion platform and the economic model. A key management finding is that high virality does not guarantee profit if the organically reached audience is misaligned with the product's price. The 10€ price point for “pinkmochiscoops” represented a disproportionately high relative cost for the audience reached in Asian markets compared to the European market reached by the aesthetic content, this way hindering conversion despite massive organic reach.

REFERENCES

1. Chou, Y-K. (2023). Decoding the Mystery Box: A Dive into the Intricacies of Reward Design. *Journal of Applied Behavioural Economics*, 15(2), 45-61.
2. Dwivedi, Y. K., et al. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168.
3. Panchenko, Y. I. (2024). *Marketing u TikTok: stratehiyi ta kerivnytstvo dlya biznesu [Marketing on TikTok: Strategies and guides for business]*. Kyiv: Digital Publishing.
4. Szymanski, T. D. (2024). Small Business Internationalization and Social Media: A Comparative Analysis of Digital Marketing Strategies. *European Business Review*, 36(1), 15-30.

Honchar Y.,
*applicant of higher education
of the Department of Management, Accounting
and Business Communication
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;*
Semenchenko T.O.,
*PhD in Education, Associate Professor
of the Department of Management, Accounting
and Business Communication
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University*

PSYCHOLOGY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN A MODERN ORGANIZATION

In the 21st century, the success of any organization depends not only on its technological or financial capabilities but, above all, on how effectively it can reveal and manage human potential. The psychology of personnel management today forms the basis of modern leadership, as the ability to recognize, measure, and support employees' emotional states directly affects their motivation, creativity, and psychological resilience. This becomes particularly relevant in the context of digitalization, multitasking, and information overload, which often lead to chronic stress and professional burnout. According to a 2023 Deloitte survey, nearly 77% of employees experience burnout at their current job, highlighting the growing importance of psychological support within management systems. Modern psychology of management employs specific diagnostic and corrective tools that allow for scientifically grounded identification of stress factors, emotional load, and the psychological climate within a team. One of the most widely used techniques is the 360-degree feedback approach, which provides a comprehensive and multidimensional evaluation of an employee's performance - from supervisors, colleagues, subordinates, and sometimes even clients. Questionnaires typically include scales measuring communication skills, empathy, teamwork, leadership behavior, and emotional intelligence. The aggregated feedback is then visualized in radar charts or competency matrices, helping to identify both strengths and development areas. For example, if an employee's feedback shows consistently lower ratings in "empathy" or "conflict resolution" HR specialists can recommend targeted interventions such as emotional intelligence workshops or conflict management coaching. In companies like IBM and Microsoft, 360-degree feedback results are directly linked to leadership development programs and performance bonuses. The method for assessing stress levels enables managers to quantify psychological strain and implement early prevention of burnout. The Perceived Stress Scale (PSS)

developed by Cohen et al. (1983) uses 10 to 14 statements rated on a 5-point Likert scale (from “never” to “very often”) to evaluate how unpredictable, uncontrollable, and overloaded a person perceives their life. Scores above 26 typically indicate high stress levels requiring intervention. Meanwhile, the Maslach Burnout Inventory (MBI) assesses three major dimensions: emotional exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. Organizations such as WHO and the European Agency for Safety and Health at Work recommend its use to identify burnout risks in high-load professions. Based on the results, HR departments may introduce workload redistribution, flexible scheduling, or corporate mindfulness programs. For instance, SAP’s “Healthy Minds” initiative, based on MBI monitoring, led to a 12% decrease in employee burnout within one year. To obtain more precise data on emotional well-being, HR practitioners increasingly apply standardized psychological tools such as the Profile of Mood States (POMS), which measures six emotional domains - tension, depression, anger, vigor, fatigue, and confusion - through a 65-item questionnaire. The Holmes and Rahe Stress Scale ranks 43 life events according to their “life change units,” enabling prediction of stress-related illness probability. For example, a cumulative score above 300 suggests an 80% chance of developing stress-related health problems. These instruments allow organizations to track mood dynamics across departments, identifying patterns such as increased irritability during high-demand projects or decreased enthusiasm following organizational restructuring. Personality diagnostics provide deeper insights into individual differences influencing motivation, communication, and role suitability. The Big Five (OCEAN) model evaluates five fundamental traits - Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, and Neuroticism - on continuous scales. For example, employees high in conscientiousness are often well-suited for analytical or managerial roles requiring discipline and organization, while those with high openness thrive in creative or innovation-oriented environments. The Myers–Briggs Type Indicator (MBTI) divides individuals into 16 personality types (e.g., ENFJ, ISTP) and is frequently used for team composition, ensuring complementary collaboration styles. In addition, the EQ-i 2.0 (Emotional Quotient Inventory) measures five composite areas - self-perception, self-expression, interpersonal, decision making, and stress management - providing a detailed map of emotional functioning. Companies like Deloitte and Google use EQ-i 2.0 results in leadership pipelines to select emotionally intelligent managers capable of maintaining team balance under pressure. An emerging direction in personnel psychology is the integration of emotional climate monitoring systems - digital platforms like OfficeVibe, CultureAmp, and TeamMood. These systems conduct anonymous weekly surveys with items such as “How motivated do you feel this week?” or “Do you feel recognized for your work?” The data are processed using sentiment analysis and displayed on interactive dashboards, enabling management to detect early warning signs of disengagement or overload. For instance, CultureAmp’s analytics can segment results by team, gender, or department, showing which areas require immediate managerial attention. Companies including Google, Unilever, and SAP integrate these metrics directly into their HR dashboards, and survey trends are

reviewed during management meetings to shape culture-building strategies. A particularly valuable modern practice is well-being check-ins - brief, structured one-on-one meetings between a manager and an employee conducted weekly or biweekly. These sessions often follow a coaching format, using reflective prompts such as “What energized you most this week?” or “What obstacles drained your focus?” The goal is to detect emotional fatigue, reinforce achievements, and cultivate open communication. Research by Gallup (2022) shows that employees who participate in regular check-ins are 43% more engaged and 56% less likely to experience burnout. Complementary to this, corporate Mindfulness at Work programs - such as Google’s “Search Inside Yourself” or Intel’s “Awake @ Work” - incorporate breathing techniques, cognitive awareness training, and guided meditation, which have been empirically proven to lower cortisol levels and improve concentration. The integration of these psychological tools transforms personnel management from a system of control into one of collaboration and mutual development. Supported and psychologically understood employees demonstrate higher engagement, creativity, and loyalty to organizational values. Over time, this leads to lower staff turnover (by up to 30%, according to Harvard Business Review studies), improved team cohesion, and a more sustainable corporate culture. Inclusion of psychological assessment and well-being systems in personnel management enables efficiency to coexist with humanity. Measuring stress, diagnosing personality traits, and cultivating emotionally intelligent leadership ensure not only productivity but also psychological health - the real marker of sustainable organizational success. In this context, emotional intelligence emerges not merely as an individual competency but as a strategic organizational asset that fosters resilience, empathy, and long-term well-being in the modern workplace.

REFERENCES

1. Kisil, Z. R., & Shvets, D. V. (2023). *Psychology of Management: A Textbook in Diagrams, Tables, and Comments*. Odesa: ODUVS Publishing House. - 208 p.
2. Kisil, Z. R., & Shvets, D. V. (2022). *Psychology of Management: Textbook*. Kharkiv: University Book Publishing House. - 648 p.
3. Khodakivskyi, Ye. I., Bohoyavlenska, Yu. V., & Hrabar, T. P. (2011). *Psychology of Management: Textbook*. 3rd revised and supplemented edition. Kyiv: Center for Educational Literature. - 664 p.
4. Yahodnikova, V. V. (Ed.). (2022). *Psychology of Management: Study Guide*. Odesa: Bukayev V. V. Publishing. - 141 p.

Hryhorov D.,
*Higher Education Student,
 ERI "Karazin Banking Institute"
 V.N Karazin Kharkiv National University;
 Scientific Advisor: Denchyk I.S.,
 Senior Lecturer, Department of Management,
 Accounting and Business Communications
 ERI "Karazin Banking Institute"
 V.N Karazin Kharkiv National University*

DIGITAL MARKETING TOOLS FOR ENHANCING BUSINESS COMPETITIVENESS

In the era of global digital transformation, marketing has undergone fundamental changes. The shift from traditional communication to digital interaction has redefined the way businesses build relationships with customers, form brand identity, and ensure sustainable competitiveness. Today, companies face the challenge of not only promoting their products but also adapting to the new digital landscape, where consumer behavior, technologies, and market rules evolve rapidly.

Digital marketing can be defined as a set of tools and strategies that use online technologies and platforms to promote goods, services, and brands. It includes various instruments such as search engine optimization (SEO), social media marketing (SMM), email marketing, content marketing, influencer collaborations, and web analytics. These tools make it possible to measure campaign performance, track user behavior, and adjust strategies in real time. Compared to traditional methods, digital marketing allows businesses to reach a wider audience and significantly reduce advertising costs through precise targeting [1].

The main digital marketing tools and their contribution to business competitiveness are summarized in Table 1.

Table 1

The Most Common Digital Marketing Tools and Their Strategic Value

Tool	Main Purpose	Key Benefits for Competitiveness
SEO (Search Engine Optimization)	Improves website visibility and ranking	Drives organic traffic and strengthens brand credibility
SMM (Social Media Marketing)	Promotes engagement through social platforms	Builds brand awareness and consumer loyalty
Email Marketing	Direct communication with customers	Personalizes offers, improves customer retention
Content Marketing	Provides informative and engaging materials	Builds trust and thought leadership
CRM & Web Analytics	Collects and analyzes customer data	Enables data-driven decision-making and efficiency

Source: Compiled by the author based on [1; 2; 3].

SEO remains one of the cornerstones of digital competitiveness, ensuring that a company's online presence is discoverable and relevant to target audiences. Businesses that invest in quality content and optimize their websites for search engines not only increase visibility but also gain long-term advantages through credibility and consumer trust.

Social media marketing (SMM) plays a strategic role in forming communities around brands. Platforms such as Instagram, TikTok, and LinkedIn help companies engage with consumers, gather feedback, and build emotional connections that influence purchasing decisions. The shift from one-way promotion to two-way digital dialogue has transformed brand communication into an interactive and personalized process. According to *HubSpot (2024)*, businesses that use social media advertising effectively increase conversion rates by 25–40% compared to those relying solely on traditional channels.

Another crucial tool is email marketing, which, despite its long history, remains one of the highest-performing digital channels in terms of return on investment (ROI). Automation and segmentation allow marketers to tailor personalized messages to specific audiences. Personalized emails have an open rate nearly 30% higher than generic campaigns, demonstrating that relevance remains the key to success.

Content marketing has become central to digital competitiveness as well. Consumers increasingly rely on informative, educational, and entertaining content before making purchasing decisions. By offering value rather than just promotion, businesses can position themselves as experts and create long-term brand loyalty. Thought leadership articles, blog posts, and interactive storytelling foster trust and reinforce a company's market authority.

CRM and data analytics systems empower businesses to use customer insights more effectively. Tools such as Google Analytics 4, HubSpot CRM, and Salesforce Marketing Cloud enable precise tracking of marketing performance. They help identify profitable customer segments, predict behavior, and adjust marketing budgets efficiently. This data-driven approach allows companies to make informed decisions, optimize costs, and focus resources where they generate the most value.

In recent years, AI and automation technologies have become key drivers of digital marketing innovation. Artificial intelligence helps predict trends, automate bidding strategies, and generate personalized recommendations. Chatbots and virtual assistants improve customer experience by providing instant responses and round-the-clock support. As a result, marketing departments become more efficient, while customers receive faster, tailored interactions. However, these technologies also require marketers to possess new digital competencies and critical thinking to interpret results correctly [3].

For small and medium-sized enterprises (SMEs), digital tools provide opportunities to compete with larger corporations. Online advertising platforms such as Google Ads and Meta Business Suite enable SMEs to target specific demographics at low cost. E-commerce integration, social media presence, and mobile-first design

ensure that even small businesses can reach global audiences. Moreover, digital marketing supports business resilience — a particularly important factor in the context of global crises and economic instability.

The future of competitiveness in marketing lies in omnichannel strategies, which combine online and offline experiences. Consumers now expect a seamless journey between a company's website, social media, and physical store. Integrating analytics across channels allows businesses to track the entire customer lifecycle, providing a 360-degree view of interactions. This holistic approach ensures not only improved user experience but also increased profitability and loyalty.

In conclusion, digital marketing tools are not simply technical resources but strategic enablers of competitiveness in the modern economy. Their integration allows companies to enhance efficiency, build trust, and maintain adaptability in a constantly changing digital landscape. To sustain success, organizations must continuously develop their digital literacy, invest in innovative technologies, and adopt a customer-centric mindset that transforms data into meaningful relationships.

REFERENCES

1. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education.
2. HubSpot. (2024). *The State of Digital Marketing 2024*. Retrieved from <https://blog.hubspot.com/marketing>
3. Statista. (2024). *Artificial Intelligence in Marketing – Global Report*. Retrieved from <https://www.statista.com>

Kalashnyk M.P.,
higher education student, second (master's) level of higher
ERI «Karazin Banking Institute»
V. N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Petrykiva O.S. ,
PhD in Economics, Associate Professor
ERI «Karazin Banking Institute»
V. N. Karazin Kharkiv National University

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE PROFESSIONAL COMPETENCIES OF MANAGEMENT AND BUSINESS SPECIALISTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Digital transformation (DT) and artificial intelligence (AI) are the key drivers of modern economic and social change. These technologies are redefining the nature of professional competence in management, administration, and business. DT is understood as the set of actions an organization undertakes to integrate new technologies into its operations, which leads to a fundamental transformation of all economic relations and the migration of key processes into virtual environments.

AI, in turn, represents a system's capacity to correctly interpret external data, learn from experience, and apply that knowledge flexibly to achieve defined goals. According to the World Economic Forum, AI and automation will replace over 85 million traditional jobs while creating nearly 97 million new ones that require digital literacy, data fluency, and human-AI collaboration skills [12]. In this context, professional competence is not static - it evolves with the technologies that shape our workplaces.

The emergence of AI has initiated a paradigm shift in management - from digital leadership toward what some scholars describe as artificial leadership [2]. AI systems are no longer limited to automating routine tasks; they now participate in decision-making processes. While at the strategic level, human oversight remains crucial, algorithmic tools already support or automate up to 79% of executive decisions [9].

Recent studies confirm that AI enhances rather than replaces executive leadership by supporting strategic foresight and evidence-based decision-making [1].

This shift blurs the line between operational and strategic management. Leaders must not only supervise people but also "curate" intelligent systems - understanding how algorithms influence outcomes, fairness, and ethical accountability. Successful adoption of AI depends on several organizational factors, including data quality, digital readiness, and a culture of innovation [7].

Professional competence in the digital era combines technical expertise with human adaptability. The modern manager must demonstrate a balance of digital,

analytical, ethical, and social skills. According to contemporary research the structure of managerial competence includes [8,10]:

Table 1

Management competency structure

<i>Component</i>	<i>Key Skills and Abilities</i>
Leadership and Strategic Thinking	Ability to make informed decisions, define long-term goals, and motivate teams toward innovation.
Digital Literacy and Technological Awareness	Understanding of analytics platforms, digital integration, and cybersecurity principles.
Communication Skills (Transversal)	Translating technical concepts for diverse audiences, conflict resolution, intercultural collaboration.
Adaptability and Innovativeness	Continuous learning, creativity, and resilience to rapid technological change.
Ethical and Social Responsibility	Decision-making aligned with transparency, fairness, and ecological awareness.

In this landscape, soft skills - such as empathy, collaboration, and critical thinking - become the core differentiators that allow humans to complement, rather than compete with, intelligent systems [6].

The implementation of AI has transformed human resource management, training, and education. Organizations now face the dual challenge of upskilling (improving existing competencies) and reskilling (acquiring new ones). Studies by Morandini et al. show that adaptive learning systems based on AI can personalize educational trajectories, increasing learning efficiency by up to 30% [11].

AI-driven platforms help identify individual skill gaps, generate customized training modules, and support managerial decision-making through real-time data analysis. Yet, the digital workplace also introduces new stressors - so-called technostress - resulting from information overload, job insecurity, and rapid change. As research indicates, up to 14% of employees experience work overload directly related to digital transformation pressures [11].

Therefore, sustainable professional competence now requires not only technological proficiency but also psychological resilience, emotional intelligence, and ethical awareness.

Artificial intelligence development brings both opportunities and new ethical challenges. AI systems may reproduce human bias, compromise privacy, or blur accountability. Therefore, ethical competence has become a core element of managerial professionalism in the digital era.

In 2023, the rapid growth of generative AI made ethical oversight a mandatory component of organizational governance, with over 70% of companies introducing internal ethics boards. Initially, ethics played a reactive role - identifying and mitigating algorithmic risks [3].

By 2024, ethics evolved into a strategic dimension. Responsible AI principles became integrated into corporate strategy and leadership evaluation, with 62% of enterprises embedding ethical governance into performance indicators and risk management [4].

In 2025, Deloitte introduced the concept of ethical intelligence - the integration of moral reasoning, emotional awareness, and strategic foresight as a leadership skill. Ethical intelligence enables managers to anticipate the social impact of technological decisions and align innovation with human values [5].

Thus, ethical and strategic competence has shifted from reaction to anticipation, positioning modern managers as both technology leaders and moral architects who ensure that digital transformation enhances not only efficiency but also humanity.

Artificial Intelligence is not merely a technological innovation; it is a transformative force that redefines what it means to be a competent professional. The future belongs to specialists who can integrate: technological awareness, analytical and critical thinking, ethical responsibility, and human empathy.

As the World Economic Forum reminds us: “The future of work is not about humans versus machines - it is about humans with machines” [12].

AI does not replace human intelligence - it amplifies it. Managers, administrators, and business professionals who embrace lifelong learning and ethical digital practices will lead organizations toward sustainable, human-centered progress.

REFERENCES

1. Bevilacqua, S., Masárová, J., Perotti, F.A. et al. (2025) Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: insights from a systematic literature review. *Rev Manag Sci* 19, 2899–2935. URL: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00836-7>.
2. Denić, Nebojša & Bogdanovic, Ivana & Milić, Momir. (2024). Artificial intelligence and digital transformation in the function of business. *Ekonomski signali*. 19. 19-34. URL: <https://doi.org/10.5937/ekonsig2401019D>.
3. Chui, M., et al. (2023) The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
4. Deloitte Insights. (2024). State of AI in the Enterprise, 5th Edition. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/campaigns/2025/us-state-of-gen-ai-2024-q4.pdf>
5. Deloitte Insights. (2025). The Human–Machine Balance: Ethical Intelligence as a Core Skill. https://gfoundry.com/wp-content/uploads/2025/05/DI_2025-Global-Human-Capital-Trends-From-GFoundry.pdf
6. Hosseinioun, Moh, Frank Neffke, Letian Zhang, and Hyejin Youn (2025). Skill Dependencies Uncover Nested Human Capital. *Nature Human Behaviour* 9, no. 4 (April 2025): 673–687. URL: <https://doi.org/10.1038/s41562-024-02093-2>

7. Li, S., & Huang, F. (2024). Research on the Application of Artificial Intelligence Technology in Enterprise Digital Transformation and Manager Empowerment. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 9(3), 24866. URL:<https://doi.org/10.55267/iadt.07.14868>
8. Mamatov, A. (2025). Artificial Intelligence Technologies in the Development of Management Personnel Competencies. *World Bulletin of Management and Law*, 43. URL: <https://scholarexpress.net/index.php/wbml/article/view/4987>
9. McKinsey & Company. (2024). The State of AI in 2024: Expanding Deployment, Generative AI's First Year. URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/quantumblack/our%20insights/the%20state%20of%20ai/2025/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value_final.pdf
10. Miastkovska, M., Vasazhenko, N., Pinaieva, O., & Tomchuk, M. (2024). Development of Managerial Competence of Technical Specialists in the Digital Age. URL:<https://doi.org/10.31649/2524-1079-2024-9-2-093-099>
11. Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., & Pietrantoni, L. (2023). The impact of artificial intelligence on workers' skills: Upskilling and reskilling in organisations. *Informing Science*, 26, 39–68. URL:<https://doi.org/10.28945/5078>
12. World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025 URL:<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

Korsaka T.Z.,

*Master of Economics, Invited Lecturer,
Baltic International Academy (Latvia)*

Morozova N.L.,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management,
Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute"*

V.N Karazin Kharkiv National University;

Lysak S.O.,

*Higher Education Student,
ERI "Karazin Banking Institute"*

V.N Karazin Kharkiv National University

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN BANKS

Evaluating the effectiveness of human resources management is an important component of the bank's strategic management system, which ensures an objective determination of the level of utilization of human resources, alignment of personnel goals with corporate priorities, and improvement of the competitiveness of a financial institution. It helps to determine how efficiently labor resources are used, how employees' competencies are developed, and whether the HR policy meets the bank's strategic objectives. This analysis is the basis for making management decisions on optimizing the number of employees, improving the motivation system, developing corporate culture and building leadership potential [1].

In the context of military challenges and instability of the financial market of Ukraine, the importance of adaptive human resources management focused on flexibility, rapid retraining of employees and support for their psychological stability is growing. Therefore, assessing the effectiveness of human resources management in banks has not only an economic but also a social and psychological dimension, taking into account the level of motivation, loyalty and corporate cohesion of employees. Thus, in today's environment, systematic monitoring and measurement of the effectiveness of HR processes is of particular relevance.

In general, a high-quality system for assessing the effectiveness of human resources management in the banking sector is a tool for strategic development that allows to increase the efficiency of business processes, ensure the stability of personnel and strengthen the bank's position in the financial services market. The criteria for the effectiveness of human resources management in banks serve as a system of benchmarks that allows to evaluate the effectiveness of HR subsystems, identify weaknesses in human resources work and formulate areas for its improvement [3].

In general, performance criteria can be grouped into three levels: organizational level, functional level, and individual level. They combine the economic results of the bank's activities with the level of social stability of the team, the quality of human resources and the degree of implementation of innovative HR technologies.

It should be noted that in the current conditions of digital transformation of the banking sector, innovative and digital criteria characterizing the level of automation of HR processes, the use of HR analytics and digital assessment tools are of particular importance. Their systematic application helps to increase the transparency, accuracy, and validity of HR management decisions. The characteristics of the main criteria for the effectiveness of HR management are presented in Table 1 [2].

Table 1

The essence of the criteria for the effectiveness of personnel management in banks

Criteria group	Criterion content	Main evaluation indicators	Expected results of application
Economic	Determine the contribution of HR decisions to the bank's financial results and the efficiency of labor potential	- level of labor productivity; - share of personnel costs in the structure of operating expenses; - return on investment in training; economic return on investment in personnel	Increased profitability, optimization of personnel costs, increased efficiency of labor resources
Social and psychological	Reflect social stability, motivation and staff satisfaction	- level of satisfaction with working conditions and remuneration; - engagement index; - staff turnover; - internal mobility coefficient	Strengthening corporate culture, increasing loyalty and retention of key specialists
Organizational and personnel	Show the effectiveness of HR processes and HR management structure	- average time to close vacancies; - quality of adaptation of new employees; - share of employees who have upgraded their skills; - compliance of the number of employees with the bank's needs	Improved organization of personnel work, reduction of inefficient procedures, increase in the professional level of staff
Innovative and digital	Reflect the level of digitalization of the HR system and the use of modern HR management technologies	- share of digital services in HR processes; - HR analytics performance indicator; - level of automation of HR department functions	Increased accuracy and efficiency of management decisions, reduced administrative costs, development of digital culture
Individual and professional	Characterize the personal performance, competence and	- level of KPI achievement - individual development plan - personnel efficiency rating	Increase of professional competence, development of potential, formation of

	development employees	of		a talent pool

The system of criteria for the effectiveness of human resources management in a bank should be comprehensive, covering all groups of performance criteria. Its application ensures not only objective assessment of the HR policy, but also the possibility of formulating strategic management decisions aimed at increasing the bank's competitiveness in the context of financial market transformations.

The effectiveness of the HR management system is determined not only by quantitative indicators, but also by the methodology of data collection, analysis and interpretation. Modern banking institutions use an integrated approach that combines coefficient, expert and analytical, KPI methods, HR analytics and benchmarking. This integration allows for a comprehensive assessment of HR performance, taking into account both financial and behavioral, cultural and strategic aspects of staff performance.

Ukrainian banks are actively implementing integrated HRM systems that combine the functions of recruitment, adaptation, training, evaluation, performance management and career development. Automation of processes creates unified employee databases, which allows for real-time monitoring of key HR indicators.

HR analytics plays a special role in the modern evaluation system, which is based on the use of big data, digital dashboards, and machine learning algorithms to predict staff behavior. Based on HR analytics, the bank's management can timely identify risks of staff turnover, determine the effectiveness of training programs, and analyze the relationship between employee satisfaction and the financial performance of the institution.

Analytics of staff engagement, the corporate culture index, and the employee happiness index are becoming increasingly important, allowing not only to assess the current social and psychological climate in the team but also to predict the level of motivation, the risk of burnout, and the likelihood of key specialists leaving [2].

Another innovative trend is the use of artificial intelligence and predictive analytics algorithms to support HR decisions. This increases the accuracy and speed of HR decisions, helps to reduce costs and increase staff efficiency.

Thus, the modern system of personnel efficiency assessment in the banking sector is based on a combination of analytical, digital and socially oriented tools, which allows for a comprehensive assessment of both professional performance and the level of employee satisfaction, loyalty and development. The use of such technologies helps to increase the bank's strategic flexibility, ensure personnel stability and create an innovative corporate culture.

REFERENCES

1. Dubyna, M. V. (2023). Human capital in the post-war recovery of Ukraine's economy. *Economic Bulletin of the University*, (49), 25–31.
2. Matvieieva, Yu., Lukianykhin, V., & Opanasiuk, Yu. (2025). HR management in the banking sector: Digital solutions and analytics.

Sustainable Development of the Economy, (34), 120–130. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-53-34.

3. Shulha, N. M. (2023). Transformation of HR processes in banking institutions. Actual Problems of Economics, (10), 102–110.

Kozachenko M.,
*Higher Education Student,
 ERI "Karazin Banking Institute"
 V.N Karazin Kharkiv National University;
 Scientific Advisor: Kotkovskyi V.R.,
 Professor, Department of Management,
 Accounting and Business Communications
 ERI "Karazin Banking Institute"
 V.N Karazin Kharkiv National University*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DIGITAL MARKETING: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

Artificial intelligence (AI) is transforming marketing from an art driven by creativity into a science supported by data and automation. By enabling real-time decision-making, predictive analytics, and personalized communication, AI technologies redefine how companies interact with their customers and manage marketing strategies. Over the past few years, the adoption of AI in marketing has accelerated dramatically, making it one of the key factors behind global digital transformation [1].

AI in marketing refers to the application of machine learning (ML), natural language processing (NLP), and big data analytics to optimize marketing processes, predict consumer behaviour, and enhance the customer experience. According to *Statista (2024)*, more than 80 % of marketers already use AI tools, and 43 % plan to increase their use in 2025. The competitive advantage lies in AI's ability to process enormous amounts of data, detect patterns, and translate insights into immediate marketing actions. This allows businesses to improve efficiency, precision, and customer satisfaction.

The implementation of AI covers various areas, including programmatic advertising, chatbots, recommendation systems, and customer sentiment analysis. These applications make digital marketing more dynamic and data-driven. The main tools are summarized in Table 1.

Table 1

Key AI Tools Used in Digital Marketing (2025)

AI Tool	Main Function	Marketing Application
Chatbots	Simulate human conversation	Customer service, 24/7 support, lead generation
Predictive Analytics	Analyse past data to forecast outcomes	Trend prediction, sales forecasting, churn prevention
Recommendation Engines	Suggest personalized content or products	E-commerce platforms, video streaming, cross-selling
Programmatic	Automate ad buying and	Real-time bidding, cost optimization,

AI Tool	Main Function	Marketing Application
Advertising	targeting	audience segmentation
Sentiment Analysis	Evaluate opinions from reviews and social media	Brand monitoring, reputation management, campaign feedback

Source: Compiled by the author based on [2; 3; 4].

AI-driven automation allows companies to achieve higher marketing productivity with lower costs. Chatbots powered by NLP handle customer queries instantly, improving user experience and reducing operational expenses. Predictive analytics enables marketers to anticipate market trends, optimize inventory, and tailor communication strategies to customer needs. Recommendation engines personalize product suggestions, significantly increasing conversion rates and customer engagement. In e-commerce, this results in higher average order values and better retention.

Programmatic advertising is one of the most powerful applications of AI. It allows marketers to purchase and place digital ads automatically in real time, targeting the right user at the right moment. *McKinsey (2024)* reports that programmatic advertising accounts for more than 70 % of global digital ad spending. AI ensures budget efficiency, eliminates human bias, and optimizes campaign performance continuously.

At the same time, AI's growing presence in marketing introduces complex challenges. The first and most discussed issue is data privacy. As algorithms rely on large datasets, the risk of data misuse or unauthorized access increases. Companies must comply with legal frameworks such as the *General Data Protection Regulation (GDPR)* and Ukraine's *Law on Personal Data Protection*, ensuring transparency, user consent, and secure data handling. Failure to meet these standards can lead to reputational damage and financial penalties [2].

Another critical issue is algorithmic bias. If training data are incomplete or unbalanced, AI models may produce discriminatory or misleading outcomes. This can distort ad targeting, exclude certain audience groups, or reinforce stereotypes. To counteract this, marketers must apply ethical AI principles — regular audits, explainability, and diversity in data sources. Many international companies are now establishing internal AI Ethics Committees to ensure responsible innovation.

The skills gap remains a major barrier to effective AI adoption. Despite the availability of technologies, many marketing professionals lack technical literacy to use them effectively. Organizations should invest in continuous training and interdisciplinary collaboration between marketers, IT specialists, and data scientists. Academic institutions play a key role in preparing future professionals with both analytical and creative competencies.

A growing debate surrounds the impact of AI on creativity. While AI can generate text, visuals, and videos using tools like ChatGPT, DALL·E, or Midjourney, it often lacks emotional depth and human nuance. The optimal approach is hybrid: machines handle repetitive and analytical tasks, while humans focus on strategic

thinking, empathy, and storytelling. Brands that achieve this balance will create more authentic and emotionally resonant campaigns.

Ethical marketing with AI also includes transparency and consumer awareness. Customers should know when they interact with AI-generated content or chatbots. Clear disclosure builds trust and prevents manipulation. Companies that communicate openly about their AI use enhance credibility and public confidence.

Finally, the environmental footprint of AI is emerging as a new ethical dimension. Large-scale data processing consumes vast energy resources. Sustainable AI practices — cloud optimization, green data centers, and efficient algorithms — are becoming part of corporate responsibility agendas.

In conclusion, artificial intelligence represents both an opportunity and a challenge for digital marketing. It revolutionizes data analysis, customer engagement, and decision-making, yet demands careful governance, ethical oversight, and human involvement. The future of marketing will depend on how effectively businesses integrate AI as a partner — not a replacement — for human creativity, ensuring that innovation remains transparent, inclusive, and responsible [4].

REFERENCES

1. Statista. (2024). *Artificial Intelligence in Marketing – Global Report*. Retrieved from <https://www.statista.com>
2. McKinsey & Company. (2024). *The State of AI in 2024*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
3. Salesforce. (2025). *AI Marketing Trends Report 2025*. Retrieved from <https://www.salesforce.com/resources>
4. PwC. (2024). *Responsible AI: Balancing Innovation and Ethics in Business*. Retrieved from <https://www.pwc.com>

Kraievyi N.A.,
*Higher Education Student,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N Karazin Kharkiv National University;
Scientific Advisor: Denchyk I.S.,
Senior Lecturer, Department of Management,
Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N Karazin Kharkiv National University*

CONSUMER TRUST AND ETHICAL CHALLENGES IN DIGITAL ADVERTISING

Digital advertising has become a driving force of the modern economy, shaping consumer preferences and market competition. However, as online marketing grows more sophisticated, it also raises fundamental ethical questions about privacy, manipulation, and transparency. The balance between personalization and respect for consumer rights defines the future of trust in the digital marketplace. With artificial intelligence and big data powering modern campaigns, understanding and maintaining ethical standards has become a strategic necessity for every company [1].

Consumer trust in digital advertising refers to the confidence that users place in how brands communicate, collect data, and deliver content. It is an essential factor in long-term relationships between businesses and audiences. When consumers believe that a company respects their privacy, uses data responsibly, and communicates honestly, they are more likely to engage with its ads and make purchases. Conversely, unethical or deceptive practices — hidden tracking, fake endorsements, or misleading offers — can lead to reputational damage and customer loss.

The importance of ethical marketing is reflected in growing public awareness. According to *Forbes* (2024), 67 % of consumers worldwide would stop engaging with a brand if they suspected misuse of personal data. The same study highlights that transparency and authenticity now outweigh price and convenience in determining customer loyalty. This shift is particularly visible among Generation Z and Millennials, who expect brands to align with their personal values and demonstrate social responsibility in every aspect of communication. They tend to reward companies that are honest about their advertising practices, environmental impact, and diversity policies, making ethical integrity a key competitive advantage in digital markets. Figure 1 shows the relative weight of the key factors that influence consumer trust in digital advertising.

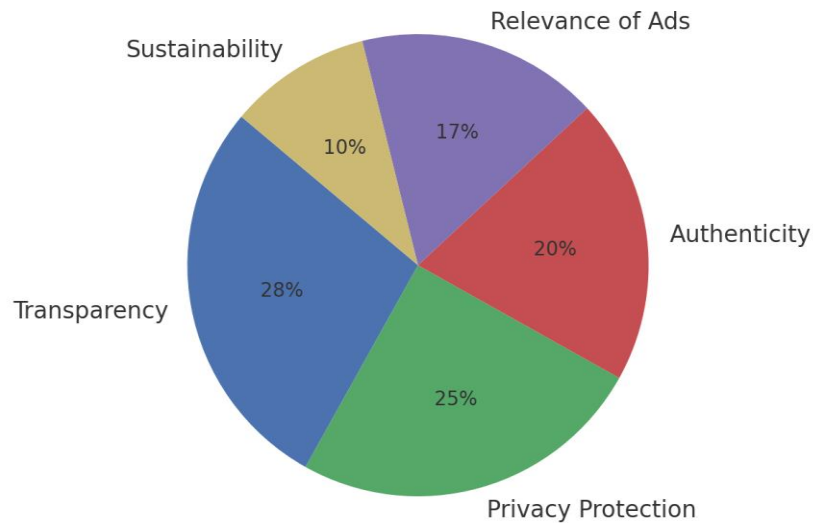


Fig. 1. Factors influencing consumer trust in digital advertising (2025)

Source: compiled by the author based on Forbes (2024), Statista (2024), and PwC (2025)

As illustrated in Figure 1, transparency (28 %) and privacy protection (25 %) remain the two main pillars of digital trust. Consumers expect brands to disclose how data are collected, stored, and applied for targeting purposes. Transparency also implies clear labeling of sponsored content and AI-generated materials. Authenticity (20 %) reflects the emotional dimension of trust — audiences increasingly value honesty and real human stories over polished advertising. Relevance of ads (17 %) indicates that people are open to personalized messages but only when they are useful and non-intrusive. Finally, sustainability (10 %) demonstrates the ethical dimension of consumer expectations: modern audiences reward brands that act responsibly toward the environment and society [2].

AI and machine learning have brought new opportunities — and challenges — for the advertising industry. Automated ad placement and predictive targeting enable hyper-personalized experiences, increasing engagement and ROI. Yet these same tools can lead to ethical dilemmas. PwC (2025) notes that 39 % of marketers admit using consumer data without full consent, while 22 % are uncertain about their compliance with privacy regulations. This creates the need for stricter industry standards and ongoing staff training in ethical digital communication.

Another emerging issue is algorithmic bias — when AI systems unintentionally favor specific groups or reinforce stereotypes. For instance, an automated recruitment ad might prioritize men over women or exclude certain age brackets. Such outcomes not only harm brand reputation but also raise legal and moral concerns. To address this, companies must audit algorithms regularly, ensure dataset diversity, and apply the principles of “ethical-by-design” AI systems [3].

Social media has intensified both the reach and risks of digital advertising. Influencer marketing, while highly effective, often blurs the line between genuine recommendation and paid promotion. The absence of clear disclosure misleads audiences and undermines trust. Therefore, responsible brands must comply with

international advertising standards, such as the *Advertising Self-Regulatory Council (ASRC)* guidelines or the *European Advertising Standards Alliance (EASA)* codes, which require clear identification of paid partnerships.

Ethical challenges also extend to the psychological effects of advertising. Personalized ads exploit behavioral data to target emotional vulnerabilities — for instance, promoting products linked to insecurity or fear of missing out. Such tactics can manipulate consumer choices subconsciously. In contrast, ethical marketing emphasizes empowerment, informed consent, and positive emotional appeal. Companies that integrate digital ethics into their brand identity often experience stronger loyalty and advocacy.

Transparency and accountability can be strengthened through corporate digital responsibility (CDR) — a framework that integrates ethical data use, fair competition, and social impact. By publishing annual transparency reports, adopting privacy-by-default policies, and offering clear opt-out mechanisms, brands can demonstrate their commitment to responsible advertising. Google, Meta, and Microsoft have already introduced such initiatives, setting a benchmark for industry practices.

In conclusion, consumer trust and ethical challenges in digital advertising are interdependent elements of modern marketing success. Trust cannot be gained through technology alone; it requires transparency, fairness, and genuine respect for users [4]. The most successful brands of the digital future will be those that combine innovation with integrity, balancing personalization with privacy and efficiency with empathy. Ethical digital advertising is not merely a compliance requirement — it is a strategic advantage that ensures sustainable growth and long-term brand loyalty.

REFERENCES

1. Forbes. (2024). *Digital Advertising Trends and Consumer Trust*. Retrieved from <https://www.forbes.com>
2. Statista. (2024). *Global Digital Advertising Report 2024*. Retrieved from <https://www.statista.com>
3. PwC. (2025). *Responsible AI and Consumer Data Protection*. Retrieved from <https://www.pwc.com>
4. McKinsey & Company. (2024). *The Future of Ethical Marketing in the Digital Age*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>

Kraievyi N.A.,
*student of the Department of Management,
Management and Global Business,
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;*
Cherniavska I.S.,
*senior lecturer, Department of Management,
Business and professional communications,
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University*

THE IMPACT OF INTERNAL BUSINESS COMMUNICATION ON EMPLOYEES' PRODUCTIVITY

In the era of hybrid work accelerated by the COVID-19 pandemic, internal communication has become a critical factor for maintaining productivity and cohesion among employees. Digital transformation has introduced advanced tools for collaboration but has also created challenges such as information overload and decreased personal interaction. According to the International Association of Business Communicators [3], organizations with strong internal communication practices are 3.5 times more likely to outperform competitors in revenue growth and profitability. Thus, it is necessary to analyze the influence of internal business communication on employee productivity and propose practical measures for improving communication effectiveness the realities of Ukrainian organizations.

Existing literature mainly focuses on external communication and customer engagement, while systematic approaches to improving internal communication remain fragmented. Therefore, this study aims to fill this gap by examining how effective internal communication contributes to higher productivity and engagement.

This study is based on a literature review and synthesis of best practices in communication management. Effective internal communication helps reduce misunderstandings, encourages collaboration, and builds trust among employees. Recommended measures include implementing regular feedback loops (e.g., surveys and performance reviews) to increase transparency and involvement, organizing cross-departmental meetings to break down silos, creating an internal digital news platform to reduce information duplication, and conducting short communication training sessions to develop listening and feedback skills. These actions can be assessed through metrics such as employee understanding of company goals, reduction of duplicated messages, and improvements in internal survey results. Moreover, monthly short meetings (15–20 minutes) help ensure that employees understand key objectives; an internal news platform centralizes updates and improves accessibility; and feedback-based training enhances communication culture and engagement. Such initiatives increase job satisfaction, reduce errors, and strengthen teamwork. As Peter Drucker observed, “The most important thing in communication is hearing what isn’t said” [1, p.93], while Albert Einstein noted, “If

you can't explain it simply, you don't understand it well enough" [2, p.104], both underscoring the importance of clarity and attentiveness in communication processes.

Therefore, well-structured internal communication significantly boosts employee engagement and productivity. Organizations that prioritize open communication and feedback mechanisms achieve better performance, stronger cooperation, and higher levels of employee satisfaction. It is recommended to further explore empirical methods to quantify the relationship between communication quality and performance in Ukrainian organizations. By fostering open dialogue and maintaining clear feedback channels, companies can ensure long-term stability and success in an increasingly dynamic business environment.

REFERENCES

1. Drucker, P. F. (1966). *The effective executive* (p. 93). Harper & Row.
https://archive.org/details/effectiveexecuti0000druc_a6v0
2. Einstein, A. (1949). *The world as I see it* (p. 104). Philosophical Library.
<https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.127962>
3. International Association of Business Communicators. (2018). *The impact of internal communication on organizational performance*. IABC Research Foundation.
<https://ajajournal.org/aja/article/view/734?articlesBySimilarityPage=25>.
4. Smith, J., & Lee, H. (2022). Internal communication in hybrid work environments: Trends and challenges. *Journal of Organizational Communication Research*, 45(2), 112–128.

Kravets D.V.,
applicant of higher education,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Cherniavska I.S.,
senior lecturer of the Department of Management,
Auditing and Business Communications,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University

THE INFLUENCE OF DIGITAL PAYMENT SYSTEMS ON CONSUMER TRUST IN UKRAINE

The rapid digitalization of the financial sector has reshaped consumer behavior and trust mechanisms, particularly in emerging economies such as Ukraine. As the country moves toward a cashless society, digital payment systems have become not only a convenient tool but also a key determinant of confidence in financial institutions. The National Bank of Ukraine (2024) reports that non-cash transactions exceeded 60% of all payments, demonstrating the growing reliance on digital technologies.

However, technological adoption depends not only on innovation but also on user confidence in data protection and regulatory reliability. Thus, it is necessary to analyze how digital payment systems influence consumer trust in Ukraine's evolving fintech ecosystem and link institutional and technological factors shaping trust in the Ukrainian digital finance landscape. The study is based on secondary data analysis from official reports and expert publications between 2023–2025.

Consumer trust in digital finance is shaped by institutional transparency, perceived security, and social influence (OECD, 2025). According to Deloitte (2024), the stability of fintech ecosystems rests on three pillars: regulation, cybersecurity, and awareness. Research by PwC Ukraine (2024) confirms that in post-crisis economies, trust is strongly connected to government supervision and the reputation of financial institutions. Key determinants of user confidence include technological reliability, transparency, financial literacy, and social influence. Biometric verification, tokenization, and digital education initiatives launched by the NBU and the Ministry of Digital Transformation have already strengthened public confidence.

Ukraine's fintech ecosystem — one of the fastest-growing in Eastern Europe — now includes over 200 active companies. Innovations such as contactless payments, mobile wallets, and instant transfers via Monobank or LIGA Pay have significantly improved the user experience. According to NBU data, mobile transactions accounted for nearly one-third of retail payments in 2024, while peer-to-peer transfers rose by 45% year-on-year. These indicators demonstrate not only technological maturity but also the evolution of consumer trust.

However, certain obstacles still limit progress. Cybersecurity vulnerabilities and regulatory inconsistencies undermine confidence, while the digital divide leaves rural and older users dependent on cash. Adopting the European PSD2 framework, expanding broadband infrastructure, and developing joint cybersecurity standards could address these issues. Cooperation between regulators, banks, and fintech firms remains crucial.

Digital payment systems are now a cornerstone of Ukraine's financial modernization. Consumer trust serves both as a foundation and a product of innovation. By combining transparency, security, and education, Ukraine can ensure inclusive and sustainable participation in the digital economy, strengthening confidence in its financial future.

REFERENCES

1. Deloitte. (2024). The future of digital payments: Trends and security insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/financial-services/future-of-digital-payments-2024.html>
2. McKinsey & Company. (2024). Digital trust and financial consumer behavior: Global insights report. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/digital-trust-report-2024>
3. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). Digital Ukraine strategy 2025. <https://thedigital.gov.ua/projects/digital-ukraine-strategy-2025>
4. National Bank of Ukraine. (2024). Annual report on the development of cashless economy in Ukraine. <https://bank.gov.ua/en/news/all/annual-report-2024>
5. OECD. (2025). Digital financial inclusion in Eastern Europe. <https://www.oecd.org/finance/digital-financial-inclusion-eastern-europe-2025.htm>
6. PwC Ukraine. (2024). Fintech and digital payments market in Ukraine: Annual overview 2024. <https://www.pwc.com/ua/en/publications/fintech-report-2024.html>
7. World Economic Forum. (2023). Trust in digital finance: Global survey. <https://www.weforum.org/reports/trust-in-digital-finance-2023>

Kuzmenko Y. E.,
*Higher Education Student,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific Advisor: Denchyk I. S.,
Senior Lecturer, Department of Management,
Accounting and Business Communications
V.N. Karazin Kharkiv National University*

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ENHANCING TEAMWORK EFFICIENCY

With the growing popularity of artificial intelligence, the question arises of how to use these assistants in team work and business development. AI can automate routine tasks, make communication among team members clearer, speed up processes, and open new opportunities for employee growth. Companies that implement such assistants can save resources, make decisions faster, and have more efficient teams.

One of the popular directions is personalized agents, which adapt to the needs of a specific user or even an entire team. A good example is Microsoft Copilot, which allows setting up a personal assistant for Teams, Outlook, Word, and other services. This agent automatically takes notes after meetings, creates task lists, responds to requests, generates texts, and even assists with data analysis. Thanks to this, employees can focus on more important and creative tasks instead of spending hours on minor routine matters [1, 2].

Teams also actively uses AI to improve team collaboration. For instance, if someone is late to an important meeting, the system can provide a brief overview of what has already been discussed. In addition, AI can generate automatic meeting summaries, translate languages in real time, and provide contextual assistance during team communication. This is especially useful for large teams, where members work across different time zones or speak different languages.

Recent research by Harvard Business School also confirms that AI can significantly enhance collective creativity and problem-solving [5]. In experiments conducted with professional teams at Procter & Gamble, groups that worked with AI produced higher-quality ideas faster and showed more engagement compared to human-only teams. The study found that AI helps equalize differences in experience — even less experienced employees were able to generate innovative ideas on par with experts when supported by AI tools. This proves that AI not only improves efficiency but also strengthens teamwork, encouraging collaboration and a more inclusive approach to generating solutions.

Team AI agents, as described on the GetGuru platform, not only respond to queries but also offer solutions based on the organization's knowledge. They preserve

corporate memory, help new employees quickly adapt, provide up-to-date information, and significantly accelerate decision-making. For example, if someone is looking for a company instruction or policy, the agent instantly provides the required text without involving colleagues, saving the team's time and increasing its efficiency [3].

AI offers benefits not only for team work but also for business overall. It helps automate processes, analyze large volumes of data, improve customer experience, reduce costs, increase forecasting accuracy, and speed up decision-making. Other advantages include service personalization, enhanced security, scalability, support for innovation, and reduced human error. All of these factors directly impact team efficiency.

It is important to note that AI does not replace humans; rather, it acts as a partner that helps handle routine tasks. Employees can focus on creative and strategically important tasks, while AI quickly analyzes large volumes of data and provides ready-made insights for decision-making [4].

Another advantage of AI is its flexibility. It can work around the clock, does not get tired, quickly learns new tasks, and easily scales according to the company's needs. This is especially relevant for startups or fast-growing teams, as there is no need to hire a large staff immediately, which also saves resources.

To ensure effective implementation, AI must be properly configured and integrated into company processes. As noted on ProIT, setting up a personal agent requires a clear understanding of goals, selection of appropriate tools, employee training, and continuous system improvement. Companies that pay attention to these aspects achieve significantly better results and reach the desired effect faster.

REFERENCES

1. ProIT. How to Set Up a Personal AI [Electronic resource]. Available at: <https://proit.com.ua/news/yak-nalashtuvaty-personalnogo-shi-dlya/>
2. Microsoft. Transform Team Collaboration with AI in Microsoft Teams [Electronic resource]. Available at: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-teams/teams-ai>
3. Guru. Teamwork AI Agent: How It Works and Use Cases [Electronic resource]. Available at: <https://www.getguru.com/uk/reference/teamwork-ai-agent>
4. Robot Dreams. 12 Key Benefits of Artificial Intelligence for Business [Electronic resource]. Available at: <https://robotdreams.cc/uk/blog/514-12-klyuchovyh-perevag-shtuchnogo-intelektu-dlya-biznesu>
5. Harvard Business School. When AI Joins the Team, Better Ideas Surface [Electronic resource]. Available at: <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/when-ai-joins-the-team-better-ideas-surface>

Levchenko A.V.,
applicant of higher education,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Cherniavska I.S.,
senior lecturer of the Department of Management,
Auditing and Business Communications,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University

LEVERAGING EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ENHANCING MANAGEMENT EFFECTIVENESS

In the modern dynamic business environment, the effectiveness of management is increasingly determined by the leader's ability to interact with people, understand their emotions, and maintain a constructive psychological climate in the team. Along with professional knowledge, emotional intelligence (EI) — the ability to recognize, understand, and manage one's own emotions and those of others — is becoming a key factor of professional success.

This study uses analytical and comparative methods to examine the role of emotional intelligence in management practices. A systematic literature review was also conducted to identify recent trends in EI-based leadership development.

The growing complexity of organizations and the need for rapid adaptation to changes make emotional intelligence an integral part of leadership competence. A leader's ability to balance rational thinking with emotional awareness directly affects motivation, team performance, and organizational culture. Understanding the role of EI helps managers create conditions that stimulate creativity, innovation, and responsibility among employees.

According to P. Salovey and J. Mayer "emotional intelligence involves the ability to perceive, understand, manage, and use emotional information" (Mayer & Salovey, 1997, p. 10) (1997). This term was popularized by D. Goleman who identified its five key elements: self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, and social skills (Goleman D., 1998). These competencies form the psychological foundation of effective leadership.

Recent studies highlight the importance of self-awareness, self-regulation, motivation, and empathy as key components of emotional intelligence (Antonopoulou, 2024).

Self-awareness allows a manager to recognize their emotional states and understand how they affect decision-making and behavior. Leaders with a high level of self-awareness demonstrate higher accuracy in assessing risks and greater consistency between words and actions, which strengthens employees' trust.

Self-regulation involves the ability to control impulsive reactions, remain calm in stressful situations, and make reasoned decisions. This skill ensures a stable emotional background in the team. Managers capable of managing their emotions effectively reduce the level of conflicts, maintain team morale, and promote constructive communication.

Motivation as a component of EI goes beyond material incentives. Emotionally intelligent managers are guided by internal motivation — the desire for professional growth, achieving meaningful goals, and self-development. Such motivation is contagious and inspires employees to share organizational values, leading to higher productivity and innovation.

Empathy — the ability to perceive and understand the emotions of others — is essential for building effective communication and trust. Empathetic managers can notice early signs of burnout or dissatisfaction, prevent conflicts, and provide timely support. This not only improves interpersonal relationships but also reduces staff turnover and increases loyalty to the organization.

Social skills are the ability to communicate effectively, influence others, resolve conflicts, and maintain cooperation. Managers with developed social skills can create cohesive teams, encourage open dialogue, and ensure that each employee feels heard and valued.

Research by the World Economic Forum (World Economic Forum, 2023) confirms that emotional intelligence is among the top ten competencies of the future leader. Companies such as Google, SoftServe, and EPAM actively integrate EI training into management development programs, recognizing that technical expertise alone is insufficient for success in today's collaborative work environments. In Ukrainian IT companies such as SoftServe and EPAM, EI-based leadership programs have been introduced to improve team collaboration and well-being.

Therefore, emotional intelligence becomes a bridge between analytical and human aspects of management. It complements cognitive intelligence by enabling leaders to interpret not only data but also the emotional context of situations, which leads to more accurate and humane decisions. The presence of emotionally intelligent leaders enhances team resilience, improves communication quality, and reduces psychological stress within the organization.

Furthermore, organizations that deliberately cultivate EI experience tangible economic benefits — higher employee engagement, better customer satisfaction, and stronger corporate reputation.

Some practical steps can be taken to enhance emotional intelligence in management. These include integrating EI training into university management programs and corporate leadership development, applying psychometric tools such as EQ-i 2.0 and MSCEIT to evaluate EI in recruitment and promotion processes, and promoting a culture of feedback, mentoring, and emotional reflection to strengthen interpersonal skills.

Emotional intelligence is a fundamental competence of modern management that ensures a balance between rational decision-making and emotional awareness.

The influence of EI manifests through multiple mechanisms: self-awareness and self-regulation maintain stability, empathy enhances mutual understanding, motivation drives productivity, and social skills transform emotional potential into organizational effectiveness. The integration of emotional intelligence development programs into corporate and educational systems is crucial for forming leaders capable of managing both results and relationships.

REFERENCES

1. Antonopoulou, H. (2024). *The value of emotional intelligence: Self-awareness, self-regulation, motivation, and empathy as key components* (78 p.). University of Patras.
2. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
3. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). New York, NY: Basic Books.
4. World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

Lukianenko O. O.,
applicant of higher education,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Cherniavska I.S.,
senior lecturer of the Department of Management,
Auditing and Business Communications,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University

THE IMPORTANCE OF RISK MANAGEMENT SKILLS FOR CAREER GROWTH IN THE FINANCIAL SECTOR

The increasing complexity of the financial sector establishes risk management skills as a pivotal element of professional advancement. Employers require the ability to identify, assess, and mitigate financial, operational, and regulatory risks alongside technical expertise. McKinsey data reveal that over 55% of financial institutions rank risk competencies among the top five requirements for mid-level and senior positions [1, p. 4]. This evolution stems from regulatory demands, digital transformation, geopolitical instability, and escalating non-compliance costs. Global demand for risk analysts is projected to rise by 16–18% by 2030, with compensation in these roles surpassing that of conventional financial analysts by 20–30% on average across OECD nations [2, p. 12].

Professionals in the early stages of their careers who develop enterprise risk management competencies advance more rapidly within organizations. Surveys conducted by ACCA and CFA Institute indicate that over 70% of financial employers now view risk literacy as a mandatory condition for market entry and progression [3]. As organizations embed risk oversight across functions, individuals proficient in scenario analysis, stress testing, and capital exposure management transition swiftly to strategic roles.

Progression to managerial levels correlates directly with proven risk competencies. Empirical evidence positions skills in risk assessment and mitigation among the primary drivers of upward mobility in finance-related entities [4, p. 107]. Managers capable of converting exposure evaluations into strategic initiatives are prioritized for senior appointments. Internal records from leading banks and insurance providers demonstrate that approximately 40% of finance executives have prior experience in audit or enterprise risk functions [1, p. 8]. This pattern reflects the corporate consensus that effective leadership inherently incorporates risk consciousness.

The interdisciplinary dimension of risk management further amplifies its value. Contemporary specialists must integrate quantitative modeling, behavioral finance principles, regulatory structures, and strategic discernment. The proficiency

to articulate risks to stakeholders and navigate uncertain outcomes denotes leadership maturity [5]. Professionals who embed ethical and reputational dimensions into decision processes gain expedited access to executive training initiatives [6, p. 6728].

Career trajectories at entry levels are similarly shaped by risk competencies. Research underscores that attributes including risk awareness, adaptability, and problem resolution markedly enhance the employability of graduates in economics and finance [6, p. 6725]. Those familiar with regulatory standards, capital adequacy requirements, and risk-oriented governance frameworks secure defined promotion paths. Such advantages manifest prominently in corporate finance, investment risk oversight, asset-liability management, and fintech domains.

Digitalization has intensified the imperative for risk management proficiency. McKinsey reports that more than 60% of financial institutions are restructuring risk departments to counter cyber threats, algorithmic trading susceptibilities, and data privacy challenges [1, p. 10]. Consequently, experts merging digital acumen with risk governance emerge as prime contenders for leadership in innovation, compliance, and planning. Projections specify that by 2030, technology-related risks will constitute the core focus of 50% of emerging risk positions [1, p. 14].

In operational terms, finance career development demands mastery across four linked domains: forecasting systemic and operational risks; evaluating probability and consequences; devising mitigation measures; and conveying insights persuasively to executives. These abilities foster internal acknowledgment and expanded mandates. For example, specialists adept at rationalizing capital deployment amid ambiguity or gauging credit and market exposures are frequently assigned to interdepartmental initiatives.

Individuals with robust risk profiles secure accelerated entry to governance bodies. Boards and executive committees prioritize personnel skilled in interpreting regulatory shifts, equilibrating profitability with solvency, and crafting contingency protocols. CFA Institute data affirm that risk analysts and managers commonly progress to chief risk officer, strategy director, or investment department head roles [3]. Engagement in these capacities propels career velocity by embedding professionals within decision-making arenas.

Analyses from Deloitte, PwC, and McKinsey substantiate that entities with mature risk cultures advance competent staff up to 30% faster than counterparts in fragmented settings [7, p. 6]. This dynamic prevails in banking, insurance, and asset management. Conversely, deficient risk capabilities constrain opportunities, relegating experts to specialized or support functions. The sector increasingly incentivizes foresight: preempting exposures, incorporating ESG risks into evaluations, and partnering with legal, IT, and audit units.

Practical advancement in finance necessitates targeted actions. Educational programs should embed risk management modules within curricula for economics and finance students. Adoption of digital platforms for risk simulation and modeling equips emerging professionals with applied tools. Emphasis on ESG risks coupled

with cross-disciplinary approaches cultivates versatile expertise aligned with industry evolution.

Table 1

Key Risk Management Competencies and Their Career Impact	
Competency	Career Effect
Systematic risk assessment	Promotion acceleration by 25–30% [7, p. 6]
Stress testing and scenario analysis	Access to strategic projects
Risk communication to management	Transition to CRO / strategy director roles [3]
Integration of ESG and digital risks	Enhanced leadership candidacy in innovation [1, p. 14]

Ultimately, risk management skills bolster resilience against market turbulence. Personnel who sustain operations, preserve assets, and uphold compliance amid crises accrue reputational equity that fuels promotion. Their role in institutional steadiness becomes evident during downturns, when executives evaluate enduring contributions. Thus, career ascent transcends accumulated experience, hinging on verifiable aptitude in uncertainty governance [1, p. 16].

REFERENCES

1. McKinsey & Company. (2015). *The future of bank risk management*. McKinsey & Company.
URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/pdfs/the_future_of_bank_risk_management.pdf
2. World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
3. CFA Institute. (n.d.). *What are risk analysts & risk managers?* CFA Institute. URL: <https://www.cfainstitute.org/programs/cfa-program/careers/risk-analyst-risk-manager>
4. Drozdowski, G., et al. (2021). The empirical analysis of the core competencies of risk management among managerial staff. *Risks*, 9(6), 107. <https://doi.org/10.3390/risks9060107>
5. Berger, T. B. (2015). *Risk assessment competencies of risk management professionals*. SSRN *Electronic Journal*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2815654
6. Andino-González, P., et al. (2024). Analyzing managerial skills for employability in graduate students in economics, administration and accounting. *Sustainability*, 16(16), 6725. <https://doi.org/10.3390/su16166725>
7. Deloitte. (2022). *Global risk management survey*. Deloitte.

Lysohor T.O.,

*higher education student, second (master's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;*

Scientific advisor: Shevchenko V.I.

*Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
of the Department of Management, Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute" of V.N. Karazin Kharkiv National University*

USE OF BIG DATA ANALYTICS IN MANAGERIAL DECISION-MAKING

In the era of digital transformation, managerial processes increasingly depend on the ability of organizations to work with vast amounts of information. Data has become not merely an instrument of monitoring but a strategic asset that determines a company's ability to forecast market trends, understand consumer behavior, and evaluate employee engagement [1, 2]. Big Data represents not only large datasets but also a complex of technologies designed for collecting, storing, processing, and interpreting information to support more accurate and evidence-based decisions [1, 3]. In banking institutions, Big Data analytics opens new opportunities — from predicting customer behavior to optimizing workforce structure and managing financial risks [2, 6].

This study aims to investigate the transformative role of Big Data analytics in enhancing managerial decision-making processes, with a focus on its applications in the financial and banking sectors. It explores how data-driven tools improve management efficiency, optimize business processes, and foster long-term competitiveness, while addressing associated challenges and ethical considerations [1, 4].

Big Data refers to a collection of structured and unstructured datasets whose size exceeds the capacity of traditional data processing systems. These data are characterized by the so-called 3Vs:

- Volume – massive quantities of data measured in terabytes or petabytes;
- Velocity – high speed of data generation and updating;
- Variety – diversity of sources, including social media, mobile applications, internal databases, and sensor networks [1, 3].

In management and HR practice, Big Data analytics enables predicting employee behavior (turnover, engagement levels, burnout); evaluating team and departmental performance; detecting correlations between motivation programs and productivity; individualizing managerial approaches based on evidence rather than assumptions [2, 4].

Integrating Big Data analytics into the system of strategic management transforms decision-making from an intuitive process into an evidence-based approach. Instead of relying on subjective judgments, managers can depend on analytical models derived from real-world data [1, 3].

In the banking sector, Big Data analytics is used to assess creditworthiness through non-traditional data sources such as social networks or digital activity; detect fraudulent transactions by applying machine-learning algorithms; evaluate employee performance and potential, building predictive models of productivity [2, 6]. The outcome is improved accuracy and rationality of managerial decisions, reduced subjectivity, and enhanced strategic flexibility [1, 5].

Human Resource Management (HRM) has traditionally relied on qualitative methods such as interviews, surveys, and expert evaluations. However, Big Data allows HRM to evolve into a quantitative, data-driven discipline capable of identifying deep behavioral and motivational patterns [2, 4].

Examples of application include:

- HR analytics – analyzing turnover rates, satisfaction metrics, and performance appraisal outcomes;
- Predictive analytics – forecasting potential resignations or drops in employee engagement;
- Sentiment analysis – assessing emotional tone within corporate communications;
- Data-driven recruitment – identifying candidates most likely to succeed based on analytic models [2, 4].

As a result, managerial decisions regarding motivation, career development, and retention become more objective and evidence-based, supporting the formation of a modern data-oriented management culture [4, 5].

In Ukrainian banking institutions, Big Data analytics is in a phase of active development. Its implementation contributes to improving the quality of customer service and personalization; optimizing risk-management and compliance processes; developing an adaptive HR policy based on predictive workforce analytics; fostering an innovative and data-driven corporate culture [6].

Thus the relevance of Big Data has grown especially in the context of wartime and economic instability, where rapid evidence-based decisions are crucial for maintaining resilience and organizational adaptability [4, 6]. Big Data has become one of the core resources of contemporary management. Its analytical potential enhances not only the effectiveness of managerial decisions but also shapes a new type of organizational culture — a data culture, in which decisions are grounded in facts rather than intuition [1, 5].

For banking institutions seeking to strengthen their competitive advantage, Big Data analytics is not merely a technological tool but a strategic direction for long-term development [2, 6].

RESOURCES

1. Davenport, T. H., & Harris, J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press, 2017.

2. Marr, B. *Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results*. Wiley, 2016.
3. Provost, F., & Fawcett, T. *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media, 2013.
4. Shevchenko, V. S. "Use of Big Data in Modern Management." *Economics and State*, no. 4, 2022, pp. 45–49.
5. Kovalchuk, I. V. "Big Data as a Tool of Managerial Innovation." *Management of the 21st Century*, no. 2, 2023, pp. 28–34.
6. Pastukh, O. O. "The Role of Big Data Analytics in the Development of Ukraine's Digital Economy." *Business Inform*, no. 12, 2021, pp. 90–95.

Landar V.,
WSB University, Dabrowa Gornicza, Poland;
Morozova N.L.,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management,
Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N Karazin Kharkiv National University;
Demchenko K.M.,
Higher Education Student,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N Karazin Kharkiv National University

MAIN APPROACHES TO ADAPTATION OF CORPORATE CULTURE OF BANKS UNDER MARTIAL LAW

The corporate culture of Ukrainian banks has undergone significant transformations as a result of the war, which has posed a number of new challenges for the financial sector. Today, banks must not only maintain the stability of their operations, but also ensure the safety of customers and employees in a difficult environment, so the issue of adapting corporate culture is becoming particularly relevant.

Considerable attention is paid to the development of cybersecurity, data protection and physical security systems, as the risks of cyberattacks and sabotage attempts have increased significantly. In addition, banks are actively cooperating with government agencies, local communities and international partners to support affected citizens. Many financial institutions organize charity programs, humanitarian initiatives and special financial products for people affected by the hostilities. Such an active position is becoming an integral part of corporate culture and shapes the image of a socially responsible organization [1].

Communication within banks has also changed. Managers are paying more attention to promptly informing employees about the current situation, security measures, and new working procedures. Trainings, online meetings, and corporate meetings are aimed at raising staff awareness of security and the bank's role in society [3].

In today's Ukrainian reality, the corporate culture of banks is taking on new features: it is becoming more focused on security, social responsibility and effective interaction with all stakeholders. These changes allow banks not only to adapt to the difficult conditions of war, but also to ensure stable and reliable operation of the financial system for customers and employees. Each organization develops its own unique corporate culture, but there are general patterns in the processes of its

formation, which are reflected in the structure of values, behavior and communication practices.

The transformation of corporate culture involves the use of a number of effective tools that help to adapt the behavioral standards and values of employees to the strategic goals of the organization [2].

The problem of adapting corporate culture has become especially relevant for Ukrainian banks during the war. Organizations are forced to quickly adapt their internal processes, standards of interaction, and corporate values. Table 1 presents the key challenges and transformations faced by the banking sector during the active phase of hostilities, as well as the impact of these changes on corporate culture [1].

Table 1

Adaptation of the corporate culture of Ukrainian banks during the war

Direction of adaptation	Description of changes	Examples of implementation	Expected effect
Management style	Transition to a more flexible and democratic leadership style	Delegation of authority, quick decision-making, open communications between management and staff	Increased efficiency, quick response to crisis situations
Communication and interaction	Emphasis on internal and external transparency	Regular online meetings, chat platforms for information exchange, open access to bank news	Increased trust and engagement of employees
Motivation and support of staff	Focus on psychological and material support	Psychological support programs, flexible hours, additional bonuses and insurance	Maintaining efficiency and loyalty of employees
Training and development	Quick adaptation to new working conditions	Online courses, crisis management and security training	Improved professional training, readiness for changes
Corporate values and rituals	Maintaining team unity and corporate identity	Virtual corporate events, online awards, symbolic support rituals	Preservation of team spirit and bank values
Technological transformation	Implementation of digital solutions to ensure business continuity	Mobile platforms, remote operations, automation of internal processes	Ensuring service stability and reducing downtime risks

The adaptation of the corporate culture of Ukrainian banks during the war showed that organizations were forced to quickly change their management style and internal processes, which allowed them to increase the speed of decision-making and efficiency in crisis conditions. Staff support, including through motivational programs, psychological assistance, and security, played an important role in maintaining productivity, loyalty, and team spirit. Regular internal and external communications ensured that employees trusted the management and maintained

corporate values even in an unstable environment. Rapid training and professional development of staff allowed banks to respond effectively to challenges and changes in the financial environment, while the introduction of digital solutions and process automation ensured the continuity of banking operations and minimized the risk of downtime.

Despite the crisis, the banks maintained their corporate identity through symbolic rituals, online events, and reward programs, which supported team unity. Overall, the adaptation of the corporate culture was based on a comprehensive approach that combined management flexibility, staff support, effective communications, and technological innovations, ensuring stable operations, preservation of values, and readiness for future changes.

REFERENCES

1. Hrynko, T. V. (2023). Adaptation of the bank's personnel management system under martial law. *Finance, Accounting and Audit*, (2), 44–51.
2. Hrinchenko, N. V. (2012). *Corporate culture: Theory, methodology, practice* [Monograph]. Kyiv: KNEU.
3. Kovalchuk, N. V., & Sydorenko, O. V. (2022). The role of internal communications in the development of the corporate culture of banking institutions. *Economy and Region*, (3), 112–118.

Müller Wolfgang,
Diplom-Kaufmann, PhD
Certified Auditor and Tax Consultant,
Managing Partner of an Audit Company Germany;
Kravets D.V.,
Higher Education Student,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N Karazin Kharkiv National University;
Novikova T.V.,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management,
Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N Karazin Kharkiv National University

DATA-DRIVEN DECISION MAKING (DDM) AS A KEY COMPETENCE OF A MODERN MANAGER

In the context of total digitalization, the traditional management model, which relied on intuition and subjective experience, is rapidly losing efficiency. Modern companies generate enormous amounts of data (Big Data), but their value only emerges when they move to the Data-Driven Decision Making (DDDM) paradigm. The relevance of this transition is confirmed by analytical reports: according to the McKinsey Global Survey, companies that actively implement DDDM are 23 times more likely to attract new customers and 6 times more likely to retain them [4]. At the same time, according to Gartner, more than 50% of organizations still do not have a sufficient level of data literacy among their managers [3]. This gap between the technological ability to collect data and the managerial inability to use it brings to the fore the problem of forming a new, key managerial competency.

Data-Driven Decision Making is an approach to management in which strategic and tactical decisions are made based on the analysis and interpretation of specific, verifiable data [1, 5]. This approach requires a manager to fundamentally transform his or her professional competencies. There are five key pillars that form this competence:

1. Data Literacy. This is not a passive consumption of graphs, but the ability to “engage in a dialog with data”. This is in line with the concept of “data literacy”, the importance of which is emphasized by such analytical centers as Gartner [3]. A manager should clearly formulate business questions that data should answer. He or she acts as a “translator” between the business task (e.g., “why did sales fall?”) and the analytical query.

2. Analytical and critical thinking. This is a “second-level” competency that allows you to see trends and patterns behind the numbers. The most common trap

is to confuse correlation with causation. A competent manager should formulate hypotheses and use data to test or refute them. This is what F. Provost and T. Fawcett call “data-analytic thinking”, which is the core of data science for business [5].

3. Technological competence (Tool Proficiency). A modern manager does not have to be a programmer. However, he or she must be an “educated customer” of analytics and understand the principles of key tools. Researchers in the field of Business Intelligence (BI) emphasize that it is the manager, not just the technical department, who must understand the capabilities of BI systems (Power BI, Tableau) for visualizing KPIs, CRM systems for analyzing the customer portrait, and web analytics tools for monitoring user paths. This allows them to set correct technical tasks for analysts [6].

4. “Data Storytelling”. This is a soft skill that sells hard data. It's not enough to find insights in data - you need to be able to communicate them to the team, management, or investors. Dry numbers and complex tables rarely motivate. “Data storytelling” is the ability to turn complex arrays of numbers into a simple, understandable, and compelling story (narrative). This skill is so important that it is being distinguished into a separate management discipline [2].

5. Ethics and data management (Data Governance & Ethics). In the era of GDPR and increased attention to privacy, this competence comes to the fore. It is at the intersection of law and risk management. Effective Data Governance determines who in the company has the right to make decisions about data [7]. The manager must understand the legal and ethical aspects: what data can be collected, how it can be stored, who should have access to it. A separate challenge is bias in data, which can lead to discriminatory and inefficient business decisions.

In the context of digital transformation, Data-Driven Decision Making is no longer an optional skill and is becoming a fundamental professional competence for any specialist in management and administration. According to Davenport and Harris, it is becoming a source of sustainable competitive advantage [1]. It is not a separate skill, but a complex new way of thinking that synthesizes analytical (“hard”) and communication (“soft”) skills. Companies that invest not only in technology, but also in the development of their managers' DDDM competencies gain a significant and long-term competitive advantage.

REFERENCES

1. Davenport, T., & Harris, J. (2019). *Analytics as a competitive advantage: The new science of winning* (Trans. from English). Kyiv: K.FUND. [Electronic resource]. Available at: <https://kfund.ua/books/analitika-yak-konkurentna-perevaga>
2. Dykes, B. (2020). *Effective data storytelling: How to drive change with data, narrative and visualization*. Wiley. [Electronic resource]. Available at: <https://www.effectivedatastorytelling.com/>

3. Gartner. (2023). *Data literacy: A guide to building a data-literate organization*. [Electronic resource]. Available at: <https://www.gartner.com/en/data-analytics/topics/data-literacy>
4. McKinsey & Company. (2022). *The data-driven enterprise of 2025* (McKinsey Global Survey). [Electronic resource]. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-data-driven-enterprise-of-2025>
5. Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data science for business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. O'Reilly Media. [Electronic resource]. Available at: <https://www.oreilly.com/library/view/data-science-for/9781449374273/>
6. Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2021). *Business intelligence, analytics, and data science: A managerial perspective*. Pearson. [Electronic resource]. Available at: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/business-intelligence-analytics-and-data-science-a-managerial-perspective/P200000001822/9780134633282>
7. Redman, T. C. (2022). *Data governance: The definitive guide: People, processes, and tools to operationalize data trust*. O'Reilly Media. [Electronic resource]. Available at: <https://www.oreilly.com/library/view/data-governance-the/9781492063483/>

Petrykiva T.,

*higher education student, first (bachelor's) level of higher
ERI "Karazin Banking Institute" V. N. Karazin Kharkiv National University;*

*Scientific advisor: Iziuntseva N.V.,
PhD in Economics, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V. N. Karazin Kharkiv National University*

TRANSFORMATION OF THE MANAGER'S ROLE IN THE DIGITAL ERA DAO: FROM DECISION-MAKING TO RULES ARCHITECT

The modern world of dynamic digitalisation, including the development of distributed ledger technology (Blockchain) and smart contracts, is changing traditional hierarchical models of management decision-making. The pinnacle of this transformation is the concept of a Decentralised Autonomous Organisation (DAO), where management decisions and, ultimately, organisational policy itself are encoded and automatically executed on the blockchain, replacing the need for centralised human control.

In traditional models, the manager acts as a *decision maker*, gathering information, assessing risks, and personally choosing the best course of action. However, in a DAO, a significant portion of operational and, subsequently, tactical decisions are transferred to algorithms and collective voting by token holders. This necessitates a rethinking of the key role of the manager. Instead of being the person who makes the final decision, the manager of the future becomes a *Decision Rule Architect* — a specialist who codes, tests, and refines the logic behind the functioning of an autonomous system.

The relevance of this study lies in identifying new competencies, functional responsibilities and organisational value of managerial work in an environment where trust is ensured by code rather than people. The aim of this work is to analyse the change in the manager's functionality in a hybrid DAO-oriented structure and to propose a conceptual model of their new role.

The fundamental change brought about by the DAO structure is a shift in the focus of management activity itself. That is, a manager in the traditional sense focuses on a single decision (e.g., whether to issue a loan) and its outcome, and has their own level of responsibility — the final financial indicator. A DAO manager ("rule architect") focuses on the protocol (code) that automatically makes decisions. Their responsibility lies within the quality and ethics of the algorithm that underpins thousands of operational decisions.

This new role requires a unique combination of management expertise (understanding of risks, compliance, market conditions) and technical skills (understanding of coding, smart contract logic, code auditing).

The manager also takes on the function of translating traditional corporate policies, orders, and internal instructions into the language of smart contracts. For

example, instead of writing "The credit limit cannot exceed five times the monthly income," the manager encodes this rule directly into an algorithm that blocks the transaction if the condition is not met. Thus, their task is to ensure the completeness and unambiguity of these rules, eliminating gaps for human interpretation or abuse.

A mistake made in the DAO code turns out to be quite critical, as it can lead to the automatic execution of suboptimal or catastrophic decisions. The Manager-Architect must constantly conduct management audits of smart contracts in terms of economic correctness, answering the question: "Do the rules lead to the desired economic results?" and ethical correctness: "Do the rules embed algorithmic bias (e.g., discrimination against certain customer groups in automatic scoring)"[2]?

In a traditional bank, the compliance manager's job is to manually monitor compliance with regulations (e.g., KYC/AML requirements). In a DAO-oriented structure, the DAO manager codes rules for automatically blocking transactions that violate AML regulations using special oracles. Their role is to strategically control that the implemented code complies with the latest regulatory changes (regular updates to *the Governance Code*) [1].

Table 1

Conceptual Model of the Role of "Protocol Manager"

Role	Purpose	Competencies	Value for the Organisation
Manager-Protocolist (DAO Architect)	Creating and maintaining autonomous, reliable, and effective decision-making logic that minimises the need for manual intervention.	Subject matter expertise (finance, risk) + technical literacy (Solidity, code auditing, cryptography) + facilitation (community management).	Scalability (DAO can make millions of decisions) and incorruptibility (decisions are made by code, not subjective will).

The positive expected results of such organisational transformations will be: 1) reduction of bureaucracy and acceleration of decision-making; 2) increased efficiency in the use of staff knowledge and experience; 3) increased flexibility in responding to market challenges and technological changes; 4) increased employee motivation through their involvement in group decision-making and greater autonomy [4].

However, the transition to this role creates new and complex management dilemmas. Firstly, there is the problem of "code rigidity". In other words, the code is the "law" in a DAO. If an unpredictable situation (*Black Swan Event*) arises in the market, the manager must very quickly call a vote to change the code. Their task is to provide an emergency response mechanism built into the DAO protocol. Secondly, delegation of responsibility. If the algorithm developed by the manager makes a wrong decision, who is responsible? From a management point of view, responsibility is shifted from the personal act of decision-making to the quality of code development and auditing. The manager is responsible for the predictability of the code's consequences. And thirdly, preserving human intuition. In fact, the most complex, strategic decisions (e.g., mergers and acquisitions, entering a new

market) will always remain the prerogative of humans, as they require non-algorithmic creativity, intuition, and political influence. Managers must distinguish between decisions that are subject to coding and those that are subject to traditional management [3].

Thus, rethinking the role of a manager in the context of DAO is an inevitable stage of digital transformation. The role is shifting from a decision executor to a strategic architect of the decision-making system. The success of DAO-oriented organisations, particularly in the banking sector, will depend on the ability of management to master a hybrid set of competencies that includes a deep understanding of the business and the ability to code its rules, thus ensuring decentralised autonomy while maintaining strategic controllability.

REFERENCES

1. What is a decentralised autonomous organisation (DAO)? *Binance Academy*. URL: <https://www.binance.com/ru/academy/articles/decentralized-autonomous-organizations-daos-explained>
2. What is a DAO and how does it work? *HEXN Blog*. URL: <https://hexn.io/ru/blog/chto-takoe-dao-i-kak-ono-rabotaet-ykjsxw5isss23d74h66ltjkom>
3. What is a DAO: basics, advantages, future. *Scand.com*. URL: <https://scand.com/ru/company/blog/what-is-a-dao/>
4. Soroachak O.Z., Gvozdiy M.Y. The digital revolution in knowledge management: adapting organisations to the new reality. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series "Problems of Economics and Management"*. 2025. Pp. 225-240. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38854/vse425-225-240.pdf>

Radin B., Lohvynenko M.,
Higher Education Students,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific Advisor: Morozova N.L.,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management,
Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University

MODERN DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

The contemporary development of Human Resource Management (HRM) reflects profound changes taking place in the global economy. Technological progress, digital transformation, labor market turbulence, and the increasing role of human capital fundamentally reshape approaches to managing people within organizations. HRM is no longer perceived as an administrative function but rather as a strategic pillar that ensures competitive advantage, organizational adaptability, and long-term sustainability. In this context, modern HRM practices rely on technological innovation, inclusive culture, data analytics, competency-based development, and human-centered leadership [1].

Today, organizations operate in an environment where the pace of change is unprecedented. Digitalization, automation, and artificial intelligence shorten innovation cycles and continuously change the nature of work. As a result, HRM must address two intertwined challenges: integrating advanced technologies into personnel processes and simultaneously preserving the human-oriented dimension of management. This duality — technology + humanization — defines the essence of modern HRM development.

One of the key trends is the rapid implementation of digital HR ecosystems. Digital platforms, cloud-based HRIS (Human Resource Information Systems), automated workflow systems, and AI-driven recruitment tools improve the efficiency and transparency of HR processes. Artificial intelligence supports resume screening, behavioral analysis, competency matching, and predictive analytics. These technologies reduce administrative workload, accelerate decision-making, and minimize subjective biases in hiring. Additionally, digital learning systems transform the traditional approach to training by enabling microlearning, adaptive learning paths, and mobile access to educational materials [2].

Another important component of modern HRM is talent management. Due to the increasing competition for qualified professionals, companies focus on identifying high-potential employees, developing personalized career paths, and creating favorable conditions for professional growth. Competency-based models are

widely integrated into HR practices, allowing organizations to standardize performance evaluation and align professional development with strategic goals. Talent retention becomes a priority, with organizations implementing mentoring systems, leadership programs, and internal career mobility opportunities.

Significant attention is also given to employee well-being, which has become a critical factor in organizational performance. Psychological well-being, stress management, work-life balance, and emotional resilience determine employees' motivation and productivity. Modern HR policies increasingly incorporate well-being programs, including corporate therapy, flexible working time, hybrid formats, and initiatives promoting physical and mental health. The post-pandemic reality confirmed that employees' emotional stability directly influences organizational resilience, service quality, and team cohesion [3].

In parallel with well-being, corporate culture plays a transformative role in modern HRM. A strong organizational culture enhances engagement, reduces turnover, and supports innovation. Today's culture is built on the principles of inclusivity, diversity, trust, transparency, and shared leadership. Open communication channels — corporate social networks, real-time feedback tools, digital town halls, and participatory meetings — foster dialogue between management and employees. Such tools help organizations remain agile, allowing them to respond quickly to societal and economic challenges.

The role of HR analytics, or evidence-based HR, is steadily increasing. Organizations have access to significant volumes of data about employee performance, engagement, absenteeism, productivity patterns, and professional development. People analytics helps identify hidden trends, forecast workforce needs, detect burnout risks, and evaluate the return on investment (ROI) of HR initiatives. Predictive analytics enables organizations to anticipate employee turnover and optimize workforce planning. HR managers increasingly rely on dashboards, KPI systems, and analytic modeling to make informed strategic decisions [4].

A summary of key trends in modern HRM is presented in Table 1.

Table 1

Core Directions in the Modern Development of HRM

Development Direction	Modern Tools & Approaches	Strategic Impact
Digital transformation	HRIS, automation, AI, chatbots	Efficiency, accuracy, scalability
Talent management	Competency models, internal mobility, mentoring	Strong talent pipeline, reduced turnover
Well-being & motivation	Mental health programs, hybrid work, recognition systems	Higher engagement and productivity
Corporate culture	Inclusivity, diversity policies, open communication	Trust, cohesion, and organizational resilience
HR analytics	People analytics, predictive modeling	Data-driven decision-making

An emerging area of HRM development is the integration of sustainability principles into human resource policies. Organizations increasingly link HR strategies with the UN Sustainable Development Goals (SDGs), focusing on decent work, gender equality, inclusion, community engagement, and environmental responsibility. HR departments play an active role in shaping sustainability-oriented practices such as green workplaces, social projects, volunteering, and support for vulnerable groups. This trend strengthens corporate reputation and reflects the broader shift toward responsible organizational behavior.

Moreover, modern HRM emphasizes lifelong learning and reskilling. The fast-changing technological landscape requires employees to continuously acquire new digital, analytical, and socio-emotional skills. Corporate learning ecosystems are therefore expanding, offering micro-credentials, modular courses, coaching programs, and collaborative learning formats. Companies invest heavily in reskilling and upskilling initiatives to mitigate skill shortages and increase workforce adaptability. This approach fosters a culture of continuous improvement, ensuring that organizations remain competitive in global markets [1].

The development of leadership competencies also stands at the core of modern HRM. Leadership models are shifting from traditional authoritarian styles to transformative, empathetic, and coaching-based approaches. Modern leaders are expected to demonstrate emotional intelligence, adaptability, and the ability to motivate and inspire teams during uncertainty. HR departments design leadership academies and training programs to cultivate these competencies at all organizational levels.

To conclude, the modern development of Human Resource Management is characterized by the integration of advanced technologies, personalized talent development, human-centered well-being practices, and data-informed decision-making. HRM functions become strategic, supporting not only organizational performance but also innovation, sustainability, and social responsibility. In this dynamic context, HR professionals must balance technological expertise with emotional intelligence, analytical capabilities with ethical sensitivity, and strategic thinking with adaptability. This holistic approach defines the future of HRM and enables organizations to thrive amid accelerating change.

REFERENCES

1. Becker, W., & Schmid, H. (2024). Strategic HR transformation and competency development in the digital era. *European Journal of Human Capital Development*, 6(1), 27–44.
2. Adams, T., & Moretti, L. (2025). Artificial intelligence in HR ecosystems: Implications for recruitment, learning, and decision-making. *Journal of Digital Workforce Studies*, 3(2), 55–78.

3. Lopez, C., & Harper, M. (2024). Employee well-being and organizational resilience: New priorities for HRM. *International Review of Human Resource Innovation*, 9(4), 102–121.
4. Singh, R., & Tanaka, M. (2025). People analytics and predictive HR: A framework for data-driven workforce strategies. *Global Management Analytics Review*, 11(1), 66–89.

Rybin Renat,
*Higher Education Student,
 ERI "Karazin Banking Institute"
 V.N Karazin Kharkiv National University;
 Scientific Advisor: Kotkovskiy V.R.,
 Professor, Department of Management,
 Accounting and Business Communications
 ERI "Karazin Banking Institute"
 V.N Karazin Kharkiv National University*

CONTENT MARKETING AND STORYTELLING AS TOOLS FOR BUILDING BRAND LOYALTY IN THE DIGITAL ERA

In the digital economy, content has become a strategic asset that shapes consumer perception, builds trust, and differentiates brands in a highly competitive environment. Modern businesses no longer rely solely on traditional advertising but instead focus on long-term relationship building through valuable, meaningful, and emotionally engaging content. Content marketing and storytelling have emerged as two interrelated tools that allow brands to connect with audiences on a deeper level, foster authenticity, and create sustainable brand loyalty [1].

Content marketing is a strategic process of creating and distributing useful, relevant, and consistent information to attract and retain a clearly defined audience. It shifts the focus from aggressive selling to value creation — informing, educating, and inspiring consumers. Storytelling, as part of this process, transforms data and promotional messages into human-centered narratives that evoke emotions and align with consumers' experiences and values. In today's saturated information environment, emotional resonance has become more persuasive than traditional rational arguments.

To better understand this transformation, the differences between traditional advertising and storytelling-based marketing are summarized in Table 1.

Table 1

Comparative Analysis of Traditional Advertising vs. Storytelling-Based Marketing

Criterion	Traditional Advertising	Storytelling-Based Marketing
Main Focus	Product attributes and sales	Emotional connection and shared values
Communication Style	One-way persuasion	Interactive, narrative-driven dialogue
Consumer Role	Passive receiver of information	Active co-creator of the brand story
Long-Term Effect	Short-term sales growth	Sustainable loyalty and advocacy
Example	TV commercial or print ad	Brand video campaign (e.g., "Just Do It")

Source: Compiled by the author based on [1; 2].

Leading global brands demonstrate how storytelling and content marketing can strengthen emotional attachment and trust. Nike’s “Just Do It”, Coca-Cola’s “Share a Coke”, and Apple’s “Think Different” campaigns represent milestones in brand communication. Each uses storytelling to highlight human values — motivation, joy, creativity — rather than focusing solely on the product. This strategy transforms brands into symbols of identity and lifestyle. Such narratives influence consumer memory and preference far more effectively than purely informational messages.

Another critical trend is user-generated content (UGC), which empowers consumers to co-create brand stories. Modern audiences actively participate in online storytelling by posting reviews, sharing experiences, and creating content inspired by their favorite brands. UGC-based campaigns, such as *#ShotOniPhone* or *#ShareYourStyle* by Levi’s, illustrate how involving consumers strengthens loyalty and brand community. These authentic interactions make users feel valued and emotionally connected to the brand.

The role of personalization is also growing. Artificial intelligence (AI) and data analytics help marketers deliver customized content that aligns with individual interests and behaviors. AI tools such as predictive recommendation systems and automated email marketing enhance engagement and conversion rates. According to *Content Marketing Institute (2024)*, 78 % of marketers report that personalization significantly increases customer retention. However, personalization must remain ethical and transparent, as excessive data use may lead to privacy concerns and distrust [3].

Emotional branding has become the foundation of modern storytelling. Successful brands appeal not only to logic but also to empathy, hope, and belonging. Campaigns such as *Dove’s “Real Beauty”* or *Airbnb’s “Belong Anywhere”* demonstrate how emotional narratives can redefine public perception. Storytelling humanizes brands, giving them a voice and personality. When a brand communicates its mission authentically, it builds emotional equity — a powerful factor in long-term loyalty.

At the same time, the digital content ecosystem faces new challenges. Oversaturation and the rise of AI-generated content risk diminishing originality and authenticity. As automated text and video generation tools become mainstream, maintaining a human touch becomes essential. Brands must combine technology with creativity — using AI for insights and efficiency, while preserving authenticity through human storytelling.

Another crucial aspect of storytelling is consistency across channels. Consumers expect a unified narrative across websites, social networks, and offline experiences. Omnichannel storytelling ensures that every interaction reinforces the same values and emotions. This approach not only strengthens recognition but also builds reliability — an essential component of trust.

For small and medium-sized businesses (SMEs), content marketing is a cost-effective tool for global expansion. A well-designed blog, video channel, or podcast can compete with expensive advertising campaigns if the message is authentic and

customer-oriented. High-quality storytelling allows SMEs to create differentiation and reach audiences far beyond local markets.

In conclusion, content marketing and storytelling are not auxiliary elements of digital strategy but key drivers of sustainable brand development. By combining informative content with emotional engagement, brands can cultivate loyalty, advocacy, and community. The future of digital marketing lies in authenticity — where every story reflects real actions, values, and human connections. Businesses that master this balance between data, creativity, and ethics will achieve long-term competitive advantage in the digital era.

REFERENCES

1. Pulizzi, J. (2021). *Epic Content Marketing*. McGraw-Hill Education.
2. Fog, K., Budtz, C., & Yakaboylu, B. (2020). *Storytelling: Branding in Practice*. Springer.
3. Content Marketing Institute. (2024). *B2C Content Marketing Benchmarks, Budgets, and Trends*. Retrieved from <https://contentmarketinginstitute.com>

Skrynnik Yu.S.,
*applicant of higher education,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;*
Cherniavska I.S.,
*senior lecturer of the Department of Management,
Auditing and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University*

SYNERGY OF SUSTAINABLE MANAGEMENT AND GREEN MARKETING IN UKRAINIAN BUSINESS TRANSFORMATION

In recent years, sustainability has evolved from a fashionable slogan into a fundamental necessity for enterprises striving to remain competitive. Climate change, environmental risks, and the growing awareness of society compel companies to revise their strategic priorities. For Ukraine, this transformation is closely connected with European integration and the need to adapt to the requirements of the “green transition.” The combination of sustainable management and green marketing therefore represents not only a theoretical concept but also a practical instrument for ensuring the long-term viability and modernization of businesses.

The purpose of this study is to explore how sustainable management practices can be integrated with green marketing tools and to determine the potential benefits of this synergy for enterprises. The research is based on the analysis and synthesis of recent scientific publications, using comparative and analytical methods to identify key interaction points between sustainable management and green marketing.

According to Zrybnieva I., Burdiak O., Venherova O., Nosachenko O., and Serhiienko O. (2025), sustainable marketing is built upon the balance of economic efficiency, social responsibility, and environmental awareness. Chen Y., Kwilinski A., Chygryn O., Liuliov O., and Pimonenko T. (2021) emphasize that the effectiveness of digital communication channels plays a decisive role in strengthening the “green competitiveness” of enterprises and increasing consumer trust. In the Ukrainian context, Horbal N. and Makarova Yu. (2023, p. 33) argue that eco-innovations are a core component of business resilience and growth, as they “provide an increase in customer and employee loyalty, increase sales and improve the brand image”. International research confirms that the credibility and quality of green advertising—its usefulness, transparency, and visual appeal—significantly shape consumer trust and purchasing behavior (Vilkaitė-Vaitonė N., 2024, p. 596).

The findings of previous studies (Zrybnieva I., Burdiak O., Venherova O., Nosachenko O., and Serhiienko O., 2025; Chen Y., Kwilinski, A., Chygryn, O., Liuliov, O., & Pimonenko, T., 2021; Horbal N. & Makarova Yu., 2023) emphasize the strategic and communicative dimensions of sustainable marketing, while more

recent publications (Huang C., Zhuang S., Li Z., & Gao J., 2022; Vilkaitė-Vaitonė N., 2024) highlight the psychological aspects of consumer trust and brand sincerity. Huang C., Zhuang S., Li Z., and Gao J. (2022, p. 12) note that “the green brand story with three means of persuasion has a more positive impact on perceived brand sincerity and brand trust than the green brand story without”. Similarly, recent studies confirm that green trust is a significant predictor of sustainable consumer choices. These results demonstrate that transparent communication and authentic storytelling are essential for enhancing the credibility of corporate sustainability strategies.

Sustainable management and green marketing create synergy when ecological objectives are integrated into overall corporate strategy and supported by consistent communication with stakeholders. The adoption of eco-friendly technologies, the use of recycled or energy-efficient materials, and the transparent presentation of these actions in communication channels all strengthen the company’s sustainable reputation. When ecological responsibility becomes a measurable component of managerial decisions, sustainability ceases to be a symbolic statement and transforms into a factor of competitiveness. Green marketing, in turn, functions as a bridge between business practices and consumer perception, converting ecological values into a source of loyalty and differentiation in the market.

In the Ukrainian context, many enterprises face financial and organizational constraints that limit the implementation of sustainable initiatives. Nevertheless, the development of partnerships between businesses and academic institutions can become an effective mechanism for overcoming these barriers. Universities and young researchers are able to provide data-driven analysis, methodological support, and innovative ideas for ecological transformation. Such cooperation can help companies initiate sustainable practices at a lower cost and gradually build them into their long-term corporate identity.

The analysis suggests that the synergy between sustainable management and green marketing contributes simultaneously to environmental, economic, and social performance. It enhances competitiveness, promotes customer trust, and strengthens the reputation of enterprises in the global market. Step-by-step implementation of sustainability principles, accompanied by credible and consistent communication, forms a stable foundation for business development. Further studies could focus on assessing how the integration of sustainability into managerial and marketing strategies affects consumer behavior and financial results, particularly through the prism of trust and emotional engagement.

REFERENCES

1. Zrybnieva, I., Burdiak, O., Venherova, O., Nosachenko, O., & Serhiienko, O. (2025). *Sustainable Marketing within the Environmental Responsibility Context: Research and Communication Strategies for Businesses Growth*. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 8(1), 759-771.
<https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080132>

2. Chen, Y., Kwilinski, A., Chygryn, O., Liuliov, O., & Pimonenko, T. (2021). *The Green Competitiveness of Enterprises: Justifying the Quality Criteria of Digital Marketing Communication Channels*. *Sustainability*, 13 (24), 13679.
<https://doi.org/10.3390/su132413679>
3. Horbal, N., & Makarova, Yu. (2023). *Eco-innovations for Sustainable Development of Ukrainian Enterprises*. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 10 (1), 30–37. <https://doi.org/10.56318/eem2023.01.030>
4. Vilkaitė-Vaitonė, N. (2024). *The Greenwashing Trap: How Misleading Marketing Affects Consumer Green Purchasing Habits*. *Business: Theory and Practice*, 25 (2), 593–602. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.21204>
5. Huang, C., Zhuang, S., Li, Z., & Gao, J. (2022). *Creating a Sincere Sustainable Brand: The Application of Aristotle's Rhetorical Theory to Green Brand Storytelling*. *Frontiers in Psychology*, 13, 897281.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.897281>

Trofimova A.Y.,
applicant of higher education,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Cherniavska I.S.,
senior lecturer of the Department of Management,
Auditing and Business Communications,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University

THE IMPACT OF MICROMANAGEMENT ON TEAM DYNAMICS

In the contemporary business world, where adaptability and innovation define success, leadership style remains a decisive factor influencing team performance, motivation, and creativity. Among various leadership approaches, micromanagement has become one of the most controversial and counterproductive. Micromanagement refers to excessive supervision, control, and involvement in minor details of employees' work, which limits autonomy and reduces efficiency.

Over the past decade, numerous studies and real-world cases have demonstrated that teams exposed to micromanagement tend to show reduced motivation, slower decision-making, and diminished creativity. While this leadership style is often justified as a way to maintain quality control or prevent errors, it generally leads to opposite outcomes—lower engagement, burnout, and high turnover.

At the same time, the shift toward remote and hybrid work models after 2020 has intensified discussions around control and autonomy. Many managers, struggling with the lack of physical oversight, have unconsciously increased control measures through digital monitoring tools. This modern form of micromanagement has forced organizations to reconsider how leadership behaviors affect psychological safety, trust, and innovation in distributed teams.

Thus, the problem of micromanagement remains not only relevant but also deeply intertwined with global transformations in the workplace. This paper aims to explore its effects on team dynamics, integrate theoretical insights with practical observations, and propose solutions for managers seeking to build trust-based and high-performing teams.

The scientific novelty lies in analyzing micromanagement in hybrid teams using mixed qualitative methods.

The phenomenon of micromanagement can be better understood through several classical and modern management theories. Historical concepts developed by Frederick Taylor, Elton Mayo, and Abraham Maslow laid the foundation for analyzing control, motivation, and human behavior in organizations.

Frederick Taylor (1911) introduced the concept of scientific management, emphasizing standardization, efficiency, and strict supervision. Although this theory improved productivity during the industrial era, it also created a culture heavily reliant on control and hierarchy. Many modern micromanagement practices stem from Taylor's principles, where managers still believe that close oversight ensures productivity. Abraham Maslow (1943) emphasized psychological and self-actualization needs. Excessive control prevents employees from fulfilling esteem and self-actualization, leading to frustration and disengagement.

Modern theories, such as Emotional Intelligence (Goleman, 2011) and Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2017), highlight autonomy, competence, and relatedness as key motivational drivers. Micromanagement contradicts these principles, reducing intrinsic motivation and creativity.

To analyze the impact of micromanagement on team dynamics, a mixed qualitative approach was used. The study combined literature review, direct observation, and semi-structured reflection between February and April 2024 at the Karazin Banking Institute.

The observation involved four student teams (20 participants) from management and finance programs working on project-based assignments. Each team had 4–6 members with leadership roles. Tasks included strategic case analysis, presentation development, and decision-making simulations.

The observation lasted six weeks with 48 hours of total meeting time. Data collection included observation notes, end-of-project surveys, and leader self-reports. Data were analyzed thematically to identify patterns related to autonomy, trust, motivation, and communication. Observed behaviors were compared with frameworks of Taylor, Mayo, Maslow, and Goleman.

Teams exposed to high levels of micromanagement demonstrated reduced motivation and psychological safety. 85% of participants felt less confident when leaders checked every detail, aligning with Maslow's hierarchy where autonomy and esteem drive motivation.

Micromanagement damaged communication and trust—members avoided open discussion to prevent criticism. Teams with autonomy-oriented leaders showed transparency and collaboration, confirming Mayo's theory of social belonging.

Micromanaged teams had lower efficiency and slower decision-making. Centralized control limited creative problem-solving, while autonomy-based teams were faster and more innovative, supporting Goleman (2011) and Robbins & Judge (2019).

The study reflects trends relevant to Ukrainian academic teams adapting to hybrid collaboration. Observed micromanagement behaviors included excessive interruptions, redundant updates, rewriting completed work, and low tolerance for independent decisions—each causing frustration and dependency. Digital micromanagement observed during remote meetings contributed to "surveillance fatigue," consistent with recent findings by Harvard Business Review (2022) and McKinsey & Company (2023). Thus, micromanagement represents a

legacy of Taylorism conflicting with modern leadership emphasizing trust, empathy, and empowerment.

Micromanagement undermines performance but can be mitigated with intentional strategies promoting trust, communication, and clarity:

1. Strengthen emotional intelligence: develop self-awareness, empathy, and emotional regulation (Goleman, 2011).

2. Replace monitoring with measurable KPIs: Focus on outcomes, not processes.

3. Introduce regular one-on-one meetings: build trust through scheduled feedback.

4. Implement delegation and collaboration tools: use Trello, Jira, or ClickUp.

5. Promote psychological safety: allow honest communication without fear (Edmondson, 2019).

6. Leadership Training: Cultivate cultures valuing autonomy and empowerment.

Therefore, micromanagement undermines team resilience, creativity, and trust, especially in hybrid collaboration settings. While often used to maintain control, it instead reduces autonomy and intrinsic motivation. Modern leadership requires shifting from supervision-centered management toward empowerment, transparency, and emotional intelligence.

REFERENCES

1. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
2. Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
3. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
4. Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound.
5. Harvard Business Review. (2022, April). *Why managers micromanage—and how to stop*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/04/why-managers-micromanage-and-how-to-stop>
6. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson Education.
7. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
8. McKinsey & Company. (2023). *Leading hybrid teams effectively*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance>

9. Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
10. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Yaglo V.,*higher education student, second (master's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;**Scientific advisor: Shevchenko V.I.,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
of the Department of Management, Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute" of V.N. Karazin Kharkiv National University*

ANTI-GLOBALIZATION IN D. TRUMP'S POLITICS AND ITS INFLUENCE ON THE DOMESTIC AND FOREIGN POLICY OF THE UNITED STATES

Donald Trump's policies, both in his first and last term as a president, have become symbolic of a new phase of anti-globalism in the USA and world politics. The slogan «America First» became the ideological core of his strategy, which rejected the globalist approaches that dominated earlier administrations and emphasized the protection of the national interests and preferences of the United States. Trump's anti-globalist course was manifested in the rejection of multilateral international agreements, in the strengthening of trade protectionism, in the review of the role of the United States in world alliances and international organizations. Already at the beginning of his political activity, he withdrew the country from the Trans-Pacific Partnership, sharply criticized the World Trade Organization, and consistently demanded from NATO allies an increase in financial contributions, which testified to his desire to reduce the state's external obligations. The main thesis of Trump's anti-globalist rhetoric was the claim that globalization helps only multinational corporations and foreign competitors, while ordinary Americans lose jobs, opportunities, and stability.

In the economic sphere, Trump's anti-globalist policy was reflected in the introduction of high tariffs on the import of steel, aluminum, and an enormous range of Chinese goods. Such actions were aimed at stimulating domestic production and returning jobs to the United States. However, in practice, the effect turned out to be ambiguous: although American companies did receive short-term benefits, most enterprises experienced an increase in costs due to the increase in the price of imported components. This led to an increase in prices on the domestic market, which negatively affected consumers and reduced the competitiveness of producers. Moreover, in response to US tariffs, countries, including China, Canada, and the European Union, imposed mirror tariffs, which hit US exports. As a result, the Federal Reserve and think tanks estimate that the combined reduction in industrial jobs exceeded the expected benefits. In terms of domestic politics, anti-globalization rhetoric has increased Trump's popularity among the working class and voters from industrial regions, while increasing the polarization of American society.

In foreign policy, Trump's anti-globalism manifested itself in a desire to reduce US participation in international organizations and unions, betting on bilateral

agreements that bring more benefits to the country. He repeatedly questioned the need for an American presence in international peacekeeping missions, cut funding for international programs, and negotiated with leaders of other states in a format that often went beyond traditional diplomacy. His approach to world politics has been pragmatic, sometimes impulsive, with a focus on short-term results that can be presented as «wins» for an internal audience. At the same time, such a strategy caused a decrease in the level of trust in the United States among allies, especially in Europe, and created conditions for the growth of the influence of China and Russia on the international arena. The policy of trade wars, especially with China, caused turbulence in the world economy, disrupted part of production chains, and stimulated the regrouping of world markets.

The issue of the influence of Trump's anti-globalist policy on Ukraine requires separate consideration. His approach to foreign relations is driven by the desire to minimize US involvement in «foreign conflicts», which directly affects the amount of aid to Kyiv in the war. The principle of «America first of all» in practical terms means Trump's willingness to consider supporting Ukraine not as a moral or strategic commitment, but as a tool of political bargaining. This was manifested in his negotiations with President Volodymyr Zelenskyi in 2025, when the American administration allegedly proposed to consider options for territorial compromises or «freezing of hostilities», which caused concern among Ukrainian society and European partners. Despite the statement of support for peace, such steps may weaken Ukraine's position in the war, as they deprive it of guarantees of stable military support from the United States. The refusal to supply types of weapons, in particular long-range missiles, shows the selectivity of aid due to political considerations. This forces Ukraine to increasingly rely on the support of the European Union and develop its own defense capabilities.

The policy of anti-globalization as interpreted by Donald Trump is a radical shuffling of priorities between national benefits and international responsibility. It has given short-term political dividends and protective effects to civilian groups in the US but has also created significant economic and strategic risks: undermining the reliability of the US as a global leader, increasing economic uncertainty, and weakening collective security guarantees. For Ukraine, the consequence nature increased uncertainty about the nature and volume of aid: from isolated positive gestures of support to cases where key requests (for example, the supply of certain types of weapons) are not implemented or are accompanied by conditions. Recent events in 2025 illustrate that the «America First 2.0» approach may lead to situations where the issue of Ukrainian security becomes the subject of «personal» diplomacy and bargaining, rather than stable, predictable Allied policies.

Consequently, Donald Trump's anti-globalization policies have had a significant and ambiguous impact on both the USA domestic and foreign policy. Domestically, it has strengthened populist sentiments and mobilized an electorate seeking protection from the effects of globalization, but at the same time has created economic risks, provoked inflationary pressures and job losses. Externally, Trump's

anti-globalism has weakened traditional alliances, reduced trust in the United States as a strategic partner and strengthened isolationist tendencies. For Ukraine, this means the unpredictability of American policy, from limiting the amount of aid to potential pressure for political concessions. Such a situation requires Kyiv to have flexible diplomacy, diversify partnerships and strengthen its own stability. Overall, «America First» policy has reflected a global process of rollback from liberal globalization to national pragmatism, the consequences of which will figure out international security for decades to come.

REFERENCES

1. Council on Foreign Relations — «Timeline: Trump's Foreign Policy Moments» (analiz America First ta kliuchovykh krokiv).
2. Peterson Institute of International Economics / PIIE — khronolohiia taryfnoi polityky ta yii naslidky.
3. Brookings Institution — analityka shchodo taryfiv, yikhnikh effektiv i ryzykiv dlia biznesu.
4. Analitychni ohliady shchodo vplyvu taryfiv na robochi mistsia (doslidzhennia FRS / Brookings / Econofact).
5. Reuters / AP / The Guardian — ostanni novyny shchodo zustrichei Trampa i Zelenskoho (zhovten 2025) ta yikhnoho zmistu — yak pryklad, shcho iliustruie dyplomatychni naslidky polityky

Веприцький А.В.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;*

Новікова Т. В.,

к.е.н., доцент,

*доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Цифрова трансформація перестала бути суто технологічним трендом і перетворилася на фундаментальний фактор, що визначає конкурентоспроможність та стратегічний розвиток сучасних організацій [3]. Глибоке проникнення цифрових технологій у всі бізнес-процеси — від операційної діяльності до взаємодії з клієнтами — висуває нові, значно вищі вимоги до професійної компетентності фахівців з управління, адміністрування та бізнесу. Традиційні управлінські моделі, засновані на ієрархії та жорсткому контролі, втрачають свою ефективність в умовах динамічного цифрового середовища. Відтак, здатність менеджерів адаптуватися, засвоювати нові цифрові інструменти та розвивати відповідні компетенції стає критично важливою умовою для успішного функціонування та інноваційного зростання компаній. Метою даної доповіді є аналіз ключових змін у структурі професійних компетенцій управлінців та визначення напрямів їхнього розвитку в контексті цифрових трансформацій.

В умовах цифрової економіки роль менеджера зазнає кардинальних змін. На зміну класичному образу керівника-контролера приходять лідер-фасилітатор, коуч та стратег, здатний ефективно керувати командами у віртуальному просторі, аналізувати великі дані (Big Data) для прийняття обґрунтованих рішень та впроваджувати гнучкі методології управління (Agile, Scrum). Як зазначає Шваб К. у своїй праці "Четверта промислова революція", технології не просто змінюють те, *що* ми робимо, а й те, *ким* ми є [1]. Це повною мірою стосується і професії управлінця. Від нього вимагається не стільки глибока технічна експертиза, скільки розуміння можливостей, які надають технології (штучний інтелект, машинне навчання, Інтернет речей) для оптимізації бізнес-процесів та створення нових ціннісних пропозицій[3].

Сучасний фахівець з управління має виступати провідником цифрових змін в організації, формуючи культуру інновацій та безперервного навчання. Його завдання — не просто адмініструвати процеси, а створювати екосистему, в якій технології посилюють людський потенціал, а співробітники готові до експериментів та швидкої адаптації.

На основі аналізу сучасних досліджень можна виділити кілька ключових груп компетентностей, які є обов'язковими для сучасного управлінця. Згідно з концепцією, представленою у звіті "The Future of Jobs Report 2023" від Всесвітнього економічного форуму, критичне мислення та аналітичні навички залишаються на першому місці за важливістю, однак їх доповнює ціла низка цифрових компетенцій[2].

Основні групи цифрових компетентностей:

- Інформаційна та цифрова грамотність: Це базова здатність знаходити, аналізувати, оцінювати та ефективно використовувати інформацію, отриману з цифрових джерел. Вона включає навички роботи з хмарними сервісами, офісними пакетами, платформами для спільної роботи (Trello, Slack, Microsoft Teams) та системами управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).
- Аналіз даних (Data Literacy): Управлінці повинні вміти не просто збирати дані, а й інтерпретувати їх для прийняття стратегічних рішень. Це включає розуміння основ аналітики, візуалізації даних (за допомогою інструментів як Power BI або Tableau) та здатності виявляти закономірності й тренди, що впливають на бізнес.
- Цифрова комунікація та колаборація: Ефективна взаємодія у віртуальних та гібридних командах є ключовою. Менеджер має володіти навичками онлайн-фасилітації, управління проєктами в цифровому середовищі та побудови довіри в команді без фізичної присутності.
- Управління цифровою безпекою: Розуміння основ кібербезпеки, захисту персональних даних та корпоративної інформації є критично важливим в умовах зростання кіберзагроз. Управлінець повинен вміти впроваджувати політики безпеки та навчати свою команду основам цифрової гігієни.
- Створення цифрового контенту та інновацій: Ця компетентність виходить за межі простого споживання інформації. Вона передбачає здатність генерувати нові ідеї з використанням цифрових інструментів, розробляти цифрові продукти чи послуги, а також впроваджувати інноваційні бізнес-моделі (наприклад, моделі підписки, платформні рішення) [3].

Розвиток необхідних цифрових навичок вимагає системного підходу як з боку самих фахівців, так і з боку організацій. Традиційні моделі корпоративного навчання (наприклад, одноразові тренінги) є недостатньо ефективними. Сучасні підходи до розвитку персоналу мають базуватися на принципах безперервного навчання (Lifelong Learning).

Ефективні моделі розвитку включають:

1. Персоналізовані освітні траєкторії: Використання онлайн-платформ (Coursera, LinkedIn Learning, Prometheus) для створення

- індивідуальних планів розвитку, що відповідають конкретним потребам співробітника та цілям компанії.
2. Менторство та коучинг: Залучення досвідчених фахівців (як внутрішніх, так і зовнішніх) для передачі практичних знань та навичок у сфері цифрових технологій.
 3. Проектне навчання (Project-Based Learning): Занурення співробітників у реальні проекти з цифрової трансформації, де вони можуть на практиці застосовувати нові знання та розвивати необхідні компетенції.
 4. Створення корпоративної культури інновацій: Заохочення до експериментів, толерантність до помилок та підтримка ініціатив знизу дозволяють створити середовище, де співробітники не бояться пробувати нове і постійно вдосконалюються[3].

Цифрова трансформація кардинально змінює ландшафт сучасного бізнесу та висуває нові вимоги до професійної компетентності фахівців з управління[1]. Успіх організації сьогодні напряму залежить від здатності її лідерів адаптуватися до нових реалій, розвивати цифрові навички та вести свої команди шляхом інновацій. Ключовими компетенціями стають аналіз даних, цифрова комунікація, управління кібербезпекою та здатність до створення інноваційних продуктів[2]. Розвиток цих навичок вимагає переходу від традиційних моделей навчання до гнучких, персоналізованих та безперервних освітніх стратегій. Організації, які інвестують у розвиток цифрової компетентності своїх управлінців, отримують вирішальну конкурентну перевагу та забезпечують свій сталий інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шваб К. Четверта промислова революція. Пер. з англ. К.: Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 232 с.
2. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
3. Кендюхов О. В. Цифрова трансформація бізнесу: монографія. Київ: Видавництво "Політехніка", 2021. 284 с.

*Гаврик О.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Бабенко М.В.,
доктор філософії,
Начальник Департаменту роботи з проблемною заборгованістю,
Акціонерне товариство "Національна акціонерна компанія "Нафтогаз України"*

ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Епоха глобальної діджиталізації визначає нові вимоги до управлінських кадрів, перетворюючи цифрову компетентність з переваги на критичну необхідність для забезпечення конкурентоспроможності організацій. У світі, де технології швидко змінюють бізнес-моделі та створюють нові ринки, майбутні менеджери повинні бути не просто користувачами, а архітекторами цифрової трансформації [3]. Метою даного дослідження є обґрунтування ролі формування високого рівня цифрової компетентності у студентів-управлінців як стратегічного каталізатора інноваційного розвитку сучасних організацій, здатного перетворити технологічні виклики на проривні можливості.

Цифрова компетентність охоплює комплекс знань, навичок та установок, необхідних для ефективної роботи в умовах цифрового середовища. Для менеджера вона включає не лише технічну грамотність (володіння хмарними технологіями, інструментами автоматизації, платформами для спільної роботи), але й здатність до критичного аналізу даних (Big Data), розуміння основ кібербезпеки та етичних аспектів використання ШІ, а також управління інноваціями на основі технологій[1].

Саме цей рівень підготовки дозволяє майбутнім управлінцям виконувати три ключові функції, які стимулюють інноваційний розвиток:

1. Стратегічне бачення та моделювання: Менеджер із високою цифровою компетентністю здатний ідентифікувати нові технології та прогнозувати, як вони можуть бути інтегровані у поточну бізнес-модель для створення нової споживчої цінності або руйнування існуючих ринків. Він виступає драйвером ідей для цифрових продуктів та сервісів.
2. Оптимізація та ефективність: Використання цифрових інструментів для автоматизації рутинних процесів, впровадження ERP/CRM систем та застосування аналітики даних для прийняття рішень забезпечує значне підвищення операційної ефективності та скорочення витрат.
3. Формування інноваційної культури: Цифрово грамотний лідер створює внутрішнє середовище, яке заохочує експерименти, швидке прототипування (Agile, Scrum) та безперервне навчання (Learning

Organization), що є основою для сталої та системної інноваційної діяльності[4].

Таким чином, інвестуючи у формування цілісної цифрової компетентності, університети не просто надають знання, а забезпечують організації ключовим людським капіталом, здатним успішно керувати складними процесами цифрової трансформації та виводити компанії на проривний рівень розвитку.

У сучасних умовах стрімкої цифровізації цифрова компетентність майбутніх менеджерів перестає бути лише додатковою перевагою, а стає критично важливим чинником інноваційного розвитку організацій. Вона охоплює не лише технічні навички, а й здатність до стратегічного мислення, аналізу даних, управління інноваціями та формування відповідної організаційної культури[2].

Отже, як демонструє дослідження, підготовка менеджерів із високим рівнем цифрової компетентності дозволяє їм ефективно виконувати ключові функції: розробляти інноваційні стратегії, оптимізувати операційні процеси та створювати середовище, що сприяє постійному вдосконаленню. Таким чином, інвестиції вищої освіти у формування цієї компетентності безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та довгостроковий успіх організацій, забезпечуючи їх лідерами, здатними трансформувати технологічні виклики в реальні можливості для зростання. Розвиток цифрової компетентності є стратегічним пріоритетом для сучасної освіти та бізнесу, що відкриває шлях до сталої інноваційної діяльності в умовах динамічного глобального середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев В. М. Цифрова трансформація бізнесу: управлінські аспекти. Київ: Знання, 2023.
2. Забарна Л. В. Компетентнісний підхід у підготовці менеджерів для цифрової економіки. Економіка та управління, (2), 2022, С. 45-53.
3. Коваленко П. С. Інноваційне управління та технологічне лідерство: досвід провідних компаній. Львів: Новий світ, 2024
4. Смирнов О. К. Big Data та штучний інтелект в стратегічному менеджменті. Вісник економічної науки України, (1), 2023, С.12-20.

*Гончар Є.О.,
здобувач вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут»
ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.е.н., доцент Морозова Н.Л.,
доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут»
ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОСОБИСТІСНИЙ РЕСУРС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ДОБРОБУТУ ПЕРСОНАЛУ

Висока конкуренція, цифровізація, емоційне виснаження — усе це створює передумови для того, щоб психологічна стійкість і внутрішня врівноваженість працівників розглядалися не як додаткова перевага, а як стратегічний ресурс. Саме в цьому контексті особливої ваги набуває емоційний інтелект — здатність розуміти власні емоції, усвідомлювати їхній вплив на поведінку, адекватно сприймати емоції інших і взаємодіяти з ними конструктивно [1, 2, 3].

Емоційний інтелект - це не просто риса характеру чи природжена чутливість. Це навичка, яка формується, розвивається і стає важливим елементом професійної зрілості людини [1, 3].

Працівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще адаптуватися до стресу, сприймати зміни як можливість для розвитку, а не загрозу. Вони рідше зазнають емоційного вигорання, краще працюють у команді, демонструють вищу лояльність і відповідальність. Для керівників ці якості ще більш критичні, адже емоційна грамотність лідера визначає не лише ефективність прийняття рішень, а й атмосферу в колективі, рівень довіри та взаємопідтримки [2, 3, 4].

Ментальний добробут - це більше, ніж просто відсутність стресу. Це внутрішня рівновага, відчуття сенсу праці, емоційна стабільність і здатність відновлювати ресурс після навантаження. У цьому процесі емоційний інтелект виступає як своєрідний “психологічний амортизатор”, який допомагає людині зберігати контроль над власним станом і не дозволяє тимчасовим труднощам зруйнувати її внутрішній баланс [2, 3].

Усвідомлення власних емоцій, уміння співпереживати іншим, навички конструктивного вирішення конфліктів - усе це формує основу позитивного мікроклімату в колективі. Організації, що дбають про розвиток емоційного інтелекту своїх працівників, фактично інвестують у стійкість бізнесу. Корпоративні тренінги з емоційної грамотності, підтримка психологічного консультування, створення атмосфери довіри та відкритого спілкування - це не

просто соціальні ініціативи, а продумана стратегія управління людським потенціалом [1, 2, 3].

Підвищення рівня емоційного інтелекту сприяє зниженню плинності кадрів, покращує комунікацію між підрозділами, підвищує мотивацію і, зрештою, впливає на продуктивність. Сьогодні, коли поняття “ментального здоров’я” виходить за межі медицини й переходить у площину корпоративної культури, роль емоційного інтелекту лише зростає. Його розвиток є не лише індивідуальним завданням, а й частиною відповідальності керівництва - створити умови, у яких людина відчуває себе почутою, важливою й психологічно захищеною [1, 4].

У таких умовах народжується справжня ефективність: не через примус, а через усвідомлену мотивацію та гармонію. Емоційний інтелект - це не просто модне поняття, а реальний інструмент підтримання ментального добробуту персоналу. Він формує здатність до саморегуляції, емпатії та конструктивної взаємодії, роблячи працівника більш стійким до викликів сучасності. Розвиток емоційного інтелекту є шляхом до зрілої, гуманної та продуктивної організаційної культури, у центрі якої стоїть людина - її внутрішня рівновага, мотивація та психологічне благополуччя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с.
2. Emotional intelligence: predictor of employees' wellbeing, quality of care and psychological empowerment. BioMed Central. 2021. [Електронний ресурс]. URL <https://bmcpyschology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-021-005938> (дата звернення: 30.10.2025).
3. The vital connection between emotional intelligence and mental health. 2024. [Електронний ресурс]. URL : <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10783582/> (дата звернення: 30.10.2025).
4. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid review. 2023. [Електронний ресурс]. URL <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10543214/>
5. (дата звернення: 30.10.2025).

Гончар Є.О.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна;*

Петриків О.С.,

к.е.н., доцент, доцент

*кафедри менеджменту, обліку та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна*

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління маркетинговою діяльністю організації є однією з найважливіших складових сучасного менеджменту, адже саме від ефективності маркетингу залежить здатність підприємства не лише залучати споживачів, а й утримувати їхню лояльність у довгостроковій перспективі. У час, коли конкуренція стає дедалі гострішою, а технологічні зміни — стрімкішими, маркетинг перетворюється на складну систему, що поєднує аналітику, стратегію, інновації та управління поведінкою споживачів [1, 2].

Сучасний маркетинг — це не просто інструмент збуту чи реклама, це філософія ведення бізнесу, побудована на глибокому розумінні потреб людини та створенні для неї унікальної цінності. Ефективне управління маркетингом передбачає не лише здатність правильно досліджувати ринок, а й уміння передбачати його майбутні тенденції. Компанія, яка орієнтується лише на поточний попит, приречена відставати; натомість та, що формує власну маркетингову стратегію на основі прогнозів, аналітики та інновацій, отримує конкурентну перевагу. Управління маркетинговою діяльністю включає процеси планування, організації, мотивації та контролю. Саме через них реалізується головна мета — забезпечення стабільного розвитку підприємства, зміцнення його позицій на ринку та формування довгострокових відносин із клієнтами. На перший погляд, маркетинг здається сферою емоцій та креативу, але в його основі лежить точна аналітика. Будь-яке рішення — від розроблення нового продукту до визначення ціни чи вибору каналів збуту — спирається на дані [1, 2, 3, 4].

Сучасний підхід до управління маркетингом неможливий без використання цифрових інструментів. Big Data, аналітичні платформи, CRM-системи, штучний інтелект — усе це дає змогу глибше розуміти поведінку споживачів, виявляти закономірності, які не видно без технологій, і приймати більш обґрунтовані рішення. Завдяки цьому маркетинг перетворюється з інтуїтивної діяльності на науково керований процес, де кожен крок підкріплений цифрами, алгоритмами та логікою. Однак навіть найсучасніші технології не можуть замінити головного — людського розуміння ринку. Адже маркетинг — це, передусім, мистецтво комунікації. Ефективний маркетолог повинен не просто знати, що потрібно споживачеві, а вміти передбачити, що

йому буде потрібно завтра. Тому управління маркетинговою діяльністю передбачає постійне оновлення стратегій, адаптацію до змін, експерименти з новими форматами взаємодії зі споживачами. Це динамічний процес, який поєднує планування і творчість, дисципліну і натхнення [2, 3, 4].

Особливу роль у сучасному маркетингу відіграє бренд. Якщо раніше головним завданням було продати товар, то нині — створити емоційну цінність, яка виходить за межі функціональних властивостей продукту. Управління маркетингом полягає у тому, щоб сформувати цілісний образ компанії, який викликає довіру, асоціюється із якістю, стабільністю, унікальністю. Саме бренд стає тим «якорем», який утримує споживача навіть у моменти кризи, коли ціна чи умови на ринку змінюються [2, 3].

Ще однією ознакою сучасного етапу розвитку маркетингу є його інтеграція у загальну систему управління підприємством. Маркетингові рішення більше не приймаються відокремлено — вони узгоджуються із фінансовою, виробничою, інноваційною та кадровою політикою. Підприємство, що прагне стабільного успіху, розглядає маркетинг як основу своєї стратегії розвитку, адже саме маркетингова логіка диктує, що і для кого варто виробляти, як це просувати та за якою ціною реалізовувати. Успіх неможливо виміряти лише прибутком, адже не менш важливими є рівень впізнаваності бренду, задоволеність клієнтів, утримання лояльної аудиторії. Для цього застосовуються показники ефективності, як-от ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій), частка ринку, середній чек, конверсія тощо. Контроль дозволяє не лише оцінити минулі результати, а й визначити, у якому напрямку варто рухатися далі [1, 2, 3, 4].

Останні роки характеризуються глибокою трансформацією підходів до маркетингового управління. Відбувається перехід від масового маркетингу до персоналізованого, від традиційної реклами — до інтерактивної взаємодії з клієнтом. Підприємства активно впроваджують концепцію сталого маркетингу, орієнтовану на етичність, екологічність і соціальну відповідальність. Клієнт перестає бути просто покупцем — він стає партнером, співтворцем бренду.

Маркетинг, загалом, стає не просто функцією бізнесу, а його філософією, яка визначає спосіб мислення організації, її культуру та взаємодію зі світом. Саме завдяки такому підходу підприємства здатні не лише адаптуватися до мінливого ринку, а й формувати нові тенденції, створюючи майбутнє, у якому потреби людини та розвиток бізнесу взаємно підсилюють одне одного [2, 3, 4].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конопляникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 332–336. URL: <https://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf>
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с. URL:

[https://library.kre.dp.ua/Books/2-](https://library.kre.dp.ua/Books/2-4%20kurs/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83/%D0%91%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9B_%D0%92_%2C_%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4_%D0%92_%2C_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_2012.pdf)

[4%20kurs/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83/%D0%91%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9B_%D0%92_%2C_%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4_%D0%92_%2C_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_2012.pdf](https://library.kre.dp.ua/Books/2-4%20kurs/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83/%D0%91%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9B_%D0%92_%2C_%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4_%D0%92_%2C_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_2012.pdf)

3. Сучасний маркетинг у цифровому просторі [Електронний ресурс]: монографія / Н. М. Лисиця, Г. О. Холодний, М. І. Ус та ін. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 205 с.
4. Кулакова С. Соціальна комерція як інструмент цифрової економіки: поняття та характеристики. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. №1(16) 2025. С. 164-183. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-1-13>

*Горюк Д.О.,
студентка II курсу ОС «Магістр»
денної форми навчання
спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»,
науковий керівник: Земліна Ю. В., к.пед.н., доцент,
Київський національний університет культури і мистецтв,*

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

Інновації – це один із способів задля збільшення прибутків будь-якого підприємства. Готельні підприємства мають нескінченну кількість можливостей для застосування інноваційних технологій. Одним із прикладом такого апгрейду є впровадження системи «Цифрового гостя». Концепція реалізується шляхом покращення взаємодії між клієнтами та готелями, тим самим підвищуючи ефективність та задоволеність клієнтів.

Розглянемо приклад впровадження такої системи: Процес взаємодії з клієнтом починається з використання мобільного додатку. Система автоматично ідентифікує користувача за унікальним цифровим профілем та пропонує персоналізовані пропозиції на основі попередніх уподобань. Це включає вибір готелю, типу номера (наприклад, кутовий номер, без ліфта), а також автоматичне використання балів програми лояльності. Інтеграція додаткових послуг, таких як зустріч з готелю або бронювання столиків у ресторані, здійснюється лише за кілька кліків, що значно скорочує час, витрачений на планування поїздки.

Система дозволяє здійснювати мобільну реєстрацію шляхом завантаження документів, підтвердження особи та введення цифрового підпису. Потім генерується цифровий ключ (QR-код), що дозволяє необмежений доступ до номера.

Після прибуття в готель гостям не потрібно звертатися на рецепцію. Завдяки цифровому ключу гості можуть увійти в номер за допомогою свого смартфона. У номері автоматично ввімкнеться світло та встановиться комфортна температура відповідно до збережених налаштувань гостя. На екрані телевізора відобразиться персоналізоване вітальне повідомлення.

Під час перебування гості можуть керувати всіма послугами через мобільний додаток. Це включає замовлення сніданку з відстеженням статусу, бронювання послуг (наприклад, SPA) з відображенням вільного часу, а також надсилання запитів персоналу через чат (наприклад, запит на додаткові рушники). Ефективність обробки запитів підвищується завдяки автоматизованій системі обробки.

Впровадження цифрової екосистеми позитивно впливає на внутрішні операційні процеси готелю. Наприклад, відстеження даних показує збільшення бронювань після впровадження додатку. Аналіз поведінки гостей, які користуються певними послугами (наприклад, SPA), може виявити закономірності, які використовуються для розробки нових пакетів послуг.

Система також оптимізує роботу персоналу. Персонал служби прибирання інформується про стан номера (наприклад, активація режиму «Не турбувати») та автоматично оновлює пріоритети прибирання на основі даних з мобільного виїзду гостя. Це забезпечує координацію та ефективність роботи між усіма відділами.

Процес виїзду також максимально спрощено. Гості можуть переглядати детальні рахунки та оплачувати через мобільний додаток, уникаючи черг та очікування.

Після виїзду система надішле запит на оцінку обслуговування клієнтів. На основі даних попередніх візитів система надсилатиме персоналізовані пропозиції (наприклад, знижки, підвищення категорії номера) для клієнтів, допомагаючи формувати лояльність та заохочуючи клієнтів повертатися. Таким чином, цифрова екосистема перетворює стандартний процес надання послуг на персоналізований досвід, покращуючи задоволеність клієнтів та ефективність роботи готелю.

У висококонкурентному середовищі готельно-ресторанної галузі, де позитивний досвід клієнтів є ключовим фактором, що формується безліччю дрібних деталей, інтеграція комплексного модуля операційного управління для співробітників являє собою радикальну зміну підходу – від управлінської та адміністративної орієнтації до орієнтації на обслуговування. Модуль не обмежується автоматизацією щоденних завдань; він створює прозоре цифрове середовище, надаючи співробітникам інформацію та інструменти, необхідні для прийняття самостійних та ефективних рішень. Роль співробітника перероджується: від пасивного виконавця інструкцій він стає проактивним у своїй сфері відповідальності, керуючись наданням бездоганного сервісу. Цей ефект досягається завдяки безперервному потоку інформації, інтелектуальному визначенню пріоритетів та об'єктивному контролю досягнутих результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гальчинський, А. С. *Інноваційна економіка: стратегія і механізми розвитку*. — Київ: Либідь, 2019. — 352 с.
2. Drucker, P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. — New York: Harper & Row, 1985. — 268 p.
3. Бойко, М. Г. *Інноваційний менеджмент у сфері послуг*. — Київ: КНЕУ, 2020. — 247 с.

4. Buhalis, D., & Amaranggana, A. *Smart Tourism Destinations: Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services*. In: *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, Springer, 2015. — pp. 377–389.
5. Розвиток цифрових технологій у готельному бізнесі: аналітична доповідь. — Київ: Торгово-промислова палата України, 2023. — 48 с.
6. Marriott International. *Digital Guest Experience Report 2022*. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://news.marriott.com/>
7. Сидоренко, Л. В. *Цифровізація у готельно-ресторанному бізнесі: сучасні тенденції та перспективи*. — *Вісник економіки, туризму та інновацій*, № 2(12), 2022. — С. 45–52.

*Грінько А.П.,
д.е.н., професор кафедри менеджменту, обліку та бізнес- комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
Горбовський М.А.,
студент другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна*

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

У сучасних умовах функціонування банківських установ аутсорсинг дедалі частіше виступає як стратегічний інструмент оптимізації операційної діяльності, зниження витрат та підвищення гнучкості бізнес-моделі, проте, поряд із перевагами, використання аутсорсингу у фінансовому секторі супроводжується низкою проблемних аспектів, які можуть мати як операційний, так і стратегічний характер.

Вважаємо, що особливо гостро проблематика організації аутсорсингової діяльності постає в банківських установах, де обробка великих обсягів конфіденційної інформації, дотримання регуляторних вимог та відповідальність перед вкладниками формують високий рівень ризиків, це вимагає не лише ретельного підбору аутсорсингових партнерів, а й наявності чітко регламентованих процедур контролю, аудиту, оцінки відповідності, юридичного оформлення взаємодії та забезпечення кіберзахисту.

Однією з основних загроз при впровадженні аутсорсингу в банківській діяльності є ризик втрати контролю над критично важливими процесами, особливо у сфері аналітики, обробки транзакцій, управління інфраструктурою даних, це призводить до необхідності обмеження обсягу переданих функцій зокрема, згідно з Положенням НБУ №64 «Про організацію системи управління інформаційною безпекою в банках», критичні бізнес-процеси мають залишатися у прямому операційному контролі банку або підлягати ретельній верифікації з боку незалежного аудитора.

З іншого боку, недостатнє регламентування взаємодії з аутсорсинговими компаніями спричиняє конфлікт відповідальності у разі виникнення інцидентів, пов'язаних із втручанням у фінансові дані, порушенням умов контракту або невиконанням SLA (service level agreement), у цьому контексті особливо проблемним є субаутсорсинг (передача функцій третім сторонам), що часто залишається поза контролем банківської установи.

Додатково, важливим є питання територіального розміщення виконавців, аутсорсинг ІТ-функцій в інші країни (offshoring), зокрема до Індії чи Філіппін, може бути економічно доцільним, однак породжує загрози у вигляді невідповідності місцевого законодавства вимогам GDPR, FATCA або PCI DSS, а також ускладнює процедури судового розгляду у разі порушень [1-2].

Як показують проведені дослідження, аутсорсинг у банківській сфері, попри численні переваги, пов'язані зі зниженням витрат, доступом до зовнішньої експертизи та підвищенням гнучкості операцій, супроводжується низкою специфічних ризиків і викликів, зокрема, до них належать питання безпеки даних, дотримання регуляторних вимог, складність координації між внутрішніми та зовнішніми виконавцями, а також потенційна втрата контролю над критичними бізнес-процесами. Особливої уваги потребує управління аутсорсинговими контрактами в умовах фінансової чутливості та високих вимог до стабільності роботи банку, у таблиці 1 систематизовано ключові проблеми, з якими стикаються банківські установи при впровадженні аутсорсингових моделей, із зазначенням їх впливу на операційну та стратегічну діяльність.

Таблиця 1

Ключові проблеми аутсорсингу у банківській сфері

Проблема	Сутність	Потенційні наслідки
Втрата контролю над процесами	Відсутність прямого управління критичними операціями	Зниження стабільності, підвищення ризику
Конфіденційність даних	Ризик витоку персональної/банківської інформації	Санкції, втрата довіри клієнтів
Юрисдикційні обмеження	Невідповідність місцевого регулювання	Проблеми з юридичним захистом
Кібербезпека	Обмеженість у контролі засобів захисту аутсорсера	Уразливість до атак
Розмивання відповідальності	Відсутність чіткого розподілу обов'язків у контрактах	Невизначеність у кризовій ситуації

Таким чином, аналіз проблемних аспектів організації аутсорсингової діяльності у банках свідчить про необхідність системного підходу до вибору партнерів, формалізації процедур і безперервного аудиту.

У міжнародній практиці [3] аутсорсинг широко використовується банківськими установами для зниження операційних витрат, доступу до спеціалізованої експертизи, а також масштабування цифрових сервісів без надмірного навантаження на внутрішні IT-ресурси. Одним із найвідоміших кейсів ефективного аутсорсингу є Citibank, який ще у 2000-х роках передав значну частину бек-офісних операцій до Індії, зокрема процеси обробки кредитних заявок, сканування документів, верифікації інформації, однак зіткнувшись із підвищеним рівнем скарг клієнтів і ризиками витоку даних, банк змушений був повернути частину функцій до США (reverse outsourcing).

Інший приклад Deutsche Bank, який реалізував модель комбінованого nearshoring + offshoring, відкривши хаби у Польщі та на Філіппінах, основна мета полягала у створенні центру аналітики на основі даних клієнтів, транзакційної поведінки та ризикових профілів, водночас банк встановив жорстку політику контролю доступу до персоналізованих фінансових даних, обмеживши перелік функцій, що дозволяється передавати за межі ЄС.

На прикладі JP Morgan Chase, аутсорсинг аналітики скарг клієнтів використовувався у вигляді створення партнерської бази даних, що дозволяла аналізувати типові проблеми за допомогою ML-алгоритмів, оцінювати тональність звернень, частотність, тематичну розбивку, після чого дані передавались back to in-house для побудови стратегії комунікації.

Сукупність зазначених кейсів демонструє, що банківські установи схильні передавати на аутсорс функції з високою частотою повторень та низькою критичністю, уникаючи передачі стратегічного аналізу, систем ризик-менеджменту або роботи з даними з високим рівнем конфіденційності без дублюючого внутрішнього контролю.

Для АТ КБ «ПриватБанк» як найбільшої фінансової установи України, проблема оперативної, об'єктивної та системної обробки звернень клієнтів, скарг та відгуків є однією з ключових, за наявності мільйонів активних користувачів мобільного додатку та відділень по всій країні, централізований контроль і глибока аналітика клієнтських звернень потребують модернізації [4].

Станом на сьогодні аналіз скарг у більшості випадків має фрагментарний характер, що обмежує можливість виявлення системних проблем, побудови повноцінної зворотної логіки «проблема – обробка – рішення – повторення».

Тому, на нашу думку, актуальним є впровадження автоматизованої системи збору, класифікації, аналізу та збереження клієнтських звернень, яка поєднувала б технічні можливості хмарних СУБД, модулі машинного навчання, а також гнучкий формат залучення зовнішніх аналітичних команд на аутсорсі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 49. С. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22> (дата звернення: 10.09.2025).
2. Гончаренко О. В., Зима Ю. О. Сучасний стан розвитку аутсорсингової діяльності в національній економіці. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8922> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.8 (дата звернення: 05.05.2025).
3. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. ЮРИСТ & ЗАКОН, 2021, 10, №38.
4. Працюємо для України: Інтегрований річний звіт ПриватБанку 2024 URL: <https://privatbank.ua/news/2025/6/11/pracyuyemo-dlya-ukrajini-integrovaniy-richniy-zvit-privatbanku-2024> (дата звернення: 15.10.2025).

*Грінько А.П.,
д.е.н., професор кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
Новіков О.Ю.,
студент другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна*

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК» У СФЕРІ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах ведення зовнішньо-економічної діяльності (ЗЕД), які характеризуються високою конкуренцією, нестабільністю зовнішнього середовища та зростаючими вимогами до якості обслуговування партнерів, система управління персоналом набуває стратегічного значення. Ефективне управління людськими ресурсами є запорукою гнучкої адаптації підприємства до змін ринку, своєчасного виконання контрактних зобов'язань та формування довготривалих міжнародних партнерств [1].

У процесі аналізу системи управління персоналом на прикладі зовнішньо-економічного підрозділу АТ КБ «ПриватБанк» було встановлено, що організація характеризується стабільною організаційною структурою, достатнім рівнем кваліфікації кадрового складу, раціональним розподілом функціональних обов'язків між співробітниками та наявністю базових елементів управлінської дисципліни. Персонал підрозділу демонструє високий рівень професійної залученості, здатність до оперативного виконання завдань та базову орієнтацію на результат у межах зовнішньоекономічних операцій [2-3].

Разом із тим, за результатами дослідження було виявлено, що чинна кадрова політика, попри свою структурну організованість, не повною мірою відповідає сучасним вимогам глобалізованого ринку та динамічному розвитку зовнішньоекономічного середовища. Зокрема, в умовах збільшення обсягів міжнародного товарообігу, розширення географії ЗЕД і зростання рівня відповідальності працівників за комунікацію з іноземними партнерами, актуальним постає питання переосмислення підходів до управління людськими ресурсами.

Вважаємо, що система управління персоналом повинна трансформуватись із адміністративно-операційної у стратегічну, результаторієнтовану модель, яка поєднує в собі інструменти планування кар'єрного розвитку, цифровізації бізнес-процесів, адаптації кадрів до змін зовнішнього середовища та впровадження гнучких форм організації праці.

З огляду на вищезазначене, першочерговим завданням є розробка ефективної моделі управління персоналом, орієнтованої на стратегічні цілі зовнішньо-економічного підрозділу.

Така модель має враховувати не лише внутрішню специфіку підприємства, але й тенденції глобального ринку праці, потреби міжнародних партнерів та актуальні технологічні рішення у сфері HR-менеджменту (Таблиця 1).

Таблиця 1

Етапи трансформації системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

№ з/п	Етап трансформації	Основний зміст етапу	Очікуваний результат
1	Діагностика поточної системи управління персоналом	Аналіз організаційної структури, виявлення проблем, збір	Розуміння сильних і слабких сторін кадрової системи
2	Визначення стратегічних потреб зовнішньо-економічного підрозділу	Оцінка перспективних напрямів ЗЕД, потреб у навичках	Чітке бачення потреб у персоналі для досягнення цілей ЗЕД
3	Формування нової моделі управління персоналом	Розробка системи KPI, IDP, кадрового резерву, програм наставництва	Система управління, що відповідає викликам сучасного ринку
4	Впровадження цифрових інструментів та автоматизації процесів	Інтеграція CRM/HRM систем, цифрового документообігу, аналітичних панелей	Оптимізація часу, зниження навантаження, підвищення прозорості
5	Оцінка результатів і коригування кадрової стратегії	Періодична оцінка ефективності змін, адаптація до нових викликів ринку	Безперервне вдосконалення HR-системи на основі аналітики

Запропоновані етапи (табл. 1) трансформації системи управління персоналом дозволяють здійснити послідовний перехід від виявлення внутрішніх проблем до стратегічного оновлення кадрової політики.

Отже, удосконалення системи управління персоналом у зовнішньо-економічному підрозділі АТ КБ «ПриватБанк» має ґрунтуватися на інтеграції стратегічного бачення, цифрових рішень, кадрової гнучкості та постійного професійного розвитку. Це дозволить банку не лише ефективно реагувати на виклики глобального середовища, а й формувати довгострокову конкурентну перевагу через людський капітал як ключовий актив.

Таким чином, табл. 1 дозволяє наочно продемонструвати не лише проблематику функціонування кадрової системи, а й аргументовано сформулювати комплекс практичних рішень, спрямованих на її вдосконалення відповідно до сучасних вимог ринку праці та зовнішньо-економічного середовища.

Вважаємо, що реалізація запропонованих етапів трансформації сприятиме підвищенню адаптивності зовнішньо-економічного підрозділу, покращенню взаємодії з міжнародними партнерами, підвищенню мотивації персоналу та

оптимізації внутрішніх процесів. У результаті буде створено гнучку, технологічну та результатно-орієнтовану систему управління людським капіталом. Чітке визначення проблем та формування цілісного плану вдосконалення дозволить банку підвищити ефективність кадрового менеджменту, адаптуватися до викликів міжнародного середовища та забезпечити стабільне зростання зовнішньоекономічної активності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончарук, І. М. (2021). Система управління персоналом в банківських установах: сучасні виклики та рішення. Вісник Національного банку України, 2(4), 12-25.
2. Банки в Україні за 2 роки скоротили близько 20% співробітників – НБУ. URL: https://epravda.com.ua/news/2024/02/20/710160/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.10.2025).
3. Працюємо для України: Інтегрований річний звіт ПриватБанку 2024 URL: <https://privatbank.ua/news/2025/6/11/pracyuyemo-dlya-ukrajini-integrovaniy-richniy-zvit-privatbanku-2024> (дата звернення: 15.10.2025).

Грінько А.П.,
д.е.н., професор кафедри менеджменту, обліку та бізнес- комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
Шур О.Е.,
студент другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Формування ефективної системи управління персоналом є складним і багатогранним процесом, що включає в себе низку важливих етапів. Кожен з цих етапів вимагає застосування спеціалізованих методів і інструментів, які найкраще відповідають цілям організації та її стратегії розвитку.

На нашу думку, процес формування ефективної системи управління персоналом складається з ключових етапів, які наведено на рис. 1.

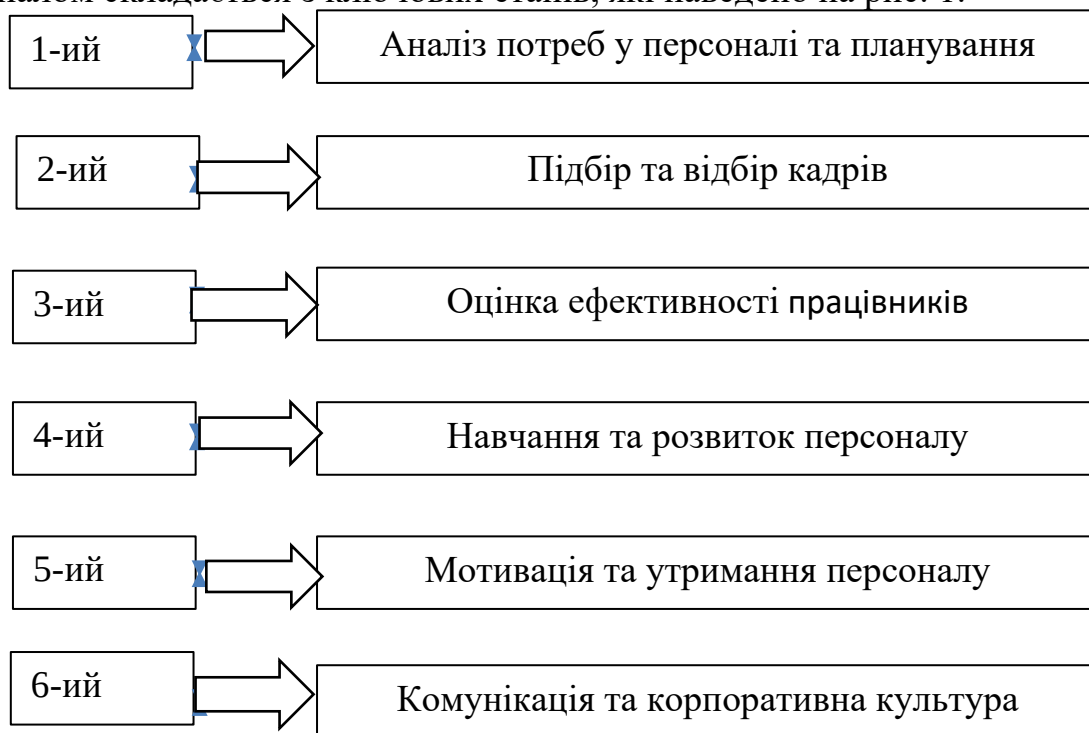


Рис. 1. Процес формування ефективної системи управління персоналом

Ключові етапи формування такої системи допомагають не лише підвищити ефективність роботи персоналу, але й забезпечити гармонійну інтеграцію людських ресурсів у стратегію та цінності компанії [1-2]. Проаналізуємо ці етапи.

На першому етапі важливо провести детальний аналіз потреб організації в кадрах, виходячи з її стратегічних цілей, поточної ситуації на ринку праці та прогнозів розвитку підприємства. Це включає в себе визначення необхідної кількості працівників, їх кваліфікації, а також оцінку актуальних і майбутніх

компетентностей. Планування потреб у персоналі дозволяє створити чітку картину того, який саме людський ресурс необхідний для досягнення поставлених завдань.

На другому етапі обираються кваліфіковані працівники, що є основою для успіху системи управління персоналом. Використання сучасних методів підбору кандидатів дозволяє залучати найкращих спеціалістів для вирішення завдань компанії.

Важливо, щоб підбір кадрів відповідав не лише вимогам щодо кваліфікації, а й культурним і етичним вимогам компанії, що особливо актуально в умовах глобалізації та роботи з міжнародними партнерами.

Третій етап дозволяє не лише виміряти результати їх роботи, але й виявити потенційні слабкі місця, які потребують покращення. Це також важливий етап для визначення потреб у подальшому навчанні чи розвитку. Від оцінки залежить, наскільки ефективно компанія зможе реалізувати свої стратегії. Для цього використовуються різноманітні методи, такі як 360-градусна оцінка, самооцінка, а також оцінка на основі результатів виконаних завдань та проектів.

Четвертий етап надзвичайно важливий для забезпечення безперервного навчання та розвитку персоналу. Це може включати як внутрішні тренінги, так і участь у зовнішніх курсах, семінарах та конференціях.

Розвиток персоналу має на меті не лише підвищення професійних навичок, але й розвиток лідерських якостей та здатності до прийняття стратегічних рішень. Системне навчання також надає можливість компанії зберігати конкурентоспроможність на ринку праці.

На п'ятому етапі створюється ефективна система мотивації, як важливий аспект для забезпечення високої продуктивності працівників. Мотивація має бути різноманітною та враховувати індивідуальні потреби співробітників, включаючи як фінансові стимули (зарплата, премії), так і нефінансові (покращення робочих умов, кар'єрні перспективи, визнання досягнень). Утримання ключових кадрів також є важливим завданням. Програми лояльності, коректно налаштовані системи підвищення кваліфікації та можливості для кар'єрного росту допомагають зберегти найбільш цінних працівників у компанії.

Останнім, але не менш важливим етапом є формування здорової корпоративної культури та організація ефективної комунікації всередині компанії. Важливо забезпечити відкритий діалог між керівництвом і працівниками, що сприятиме вирішенню можливих проблем, обміну ідеями та покращенню морального клімату в колективі. Культура відкритості, довіри та підтримки сприяє високій мотивації працівників і забезпечує стабільність в організації [2].

Таким чином, використання інтегрованого підходу до управління персоналом сприяє можливості досягнення високих результатів, забезпеченню стабільного зростання організації та її конкурентоспроможності на ринку.

У системі банківського менеджменту людський капітал має стратегічне значення: саме від професіоналізму, мотивації та залученості працівників залежить рівень клієнтського досвіду, інноваційна активність і надійність фінансових операцій. З метою підвищення результативності роботи й мінімізації операційних ризиків АТ КБ «ПриватБанк» активно розвиває HR-політику, орієнтовану на цифровізацію процесів, автоматизацію аналітики та розвиток корпоративної культури.

Як показують проведені дослідження, АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найбільших роботодавців фінансової галузі України. Станом на 2025 рік у банку працює близько 18,9 тис. осіб [3-4]. За останні роки відбулися суттєві зміни у кадровій політиці, пов'язані з цифровізацією банківських процесів і переходом на дистанційне обслуговування клієнтів.

Незважаючи на складну економічну та воєнну ситуацію в країні, банк зумів зберегти майже повний обсяг кадрового потенціалу, забезпечуючи безперервність операційної діяльності та високий рівень клієнтського обслуговування.

Крім того, позитивним вважаємо те, що АТ КБ «ПриватБанк» реалізує сучасну політику різноманітності та соціальної відкритості, що відповідає принципам ESG (Environmental, Social and Governance). Так, станом на кінець 2024 року [4-5]:

- 1 780 працівників перебували у відпустці з догляду за дитиною;
- 887 працівників мобілізовано до лав Збройних Сил України;
- 92 співробітники повернулися на роботу після проходження військової служби.

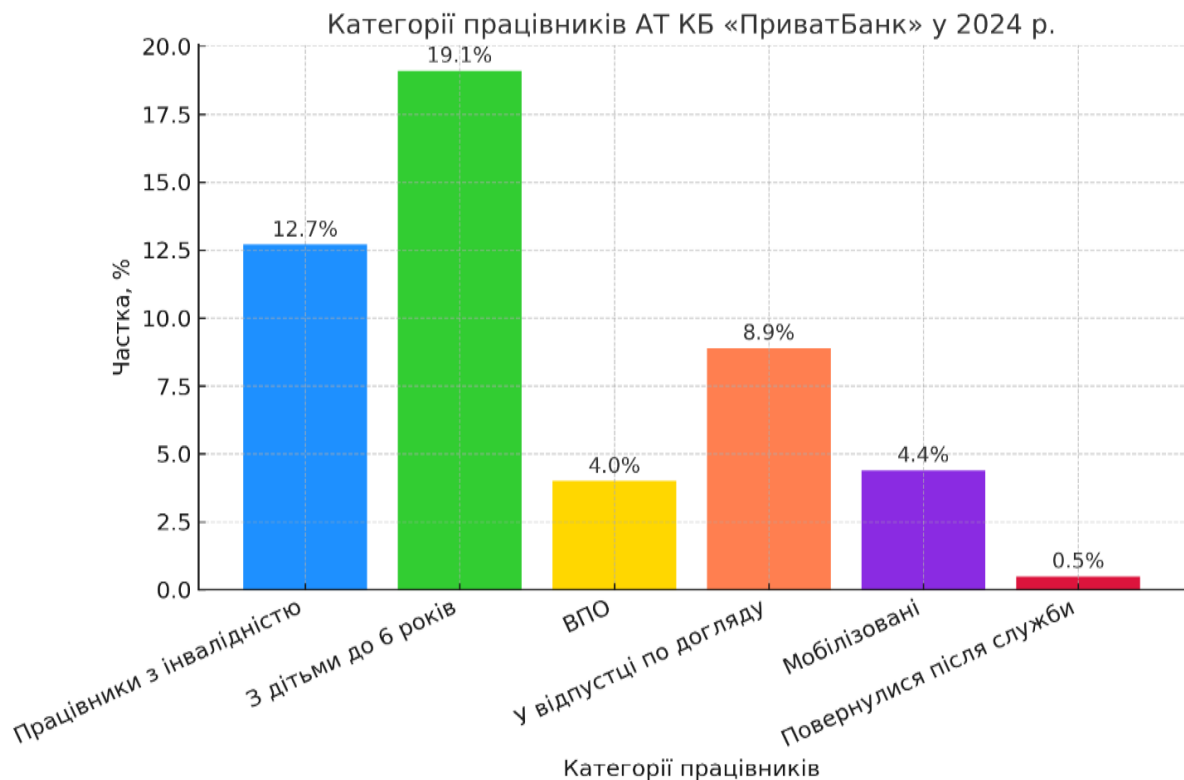


Рис. 2. Соціальна інклюзивність кадрового складу АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 році

Такі дані свідчать, що ПриватБанк дотримується політики збереження робочих місць за мобілізованими працівниками та здійснює підтримку їхніх родин, що є ознакою соціально відповідального бізнесу в умовах війни (Рис. 2).

Таким чином, вважаємо, що кадрова політика АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 році базується на принципах стійкості, рівності, соціальної відповідальності та психологічного благополуччя працівників. Банк демонструє високий рівень адаптивності до кризових умов і водночас зберігає ключові цінності: людяність, безпеку та гідність працівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. №35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 10.09.2025).
2. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, (48). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 10.06.2025).
3. Приват, ПУМБ та Укргаз: хто більше заробив, наростив зарплатні витрати та купівлю ОВДП URL: https://minfin.com.ua/ua/2024/04/02/124274517/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.10.2025).
4. Банки в Україні за 2 роки скоротили близько 20% співробітників – НБУ. URL: https://epravda.com.ua/news/2024/02/20/710160/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.10.2025).
5. Працюємо для України: Інтегрований річний звіт ПриватБанку 2024 URL: <https://privatbank.ua/news/2025/6/11/pracyuyemo-dlya-ukrajini-integrovaniy-richniy-zvit-privatbanku-2024> (дата звернення: 15.10.2025).

*Гудок А.С.,
здобувач вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут»
ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Торяник Ж.І., к.е.н., доцент
кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут»
ХНУ імені В.Н. Каразіна*

МУЛЬТИБАНКІНГ: ТРАНСФОРМАЦІЯ КЛІЄНТСЬКОЇ ПОВЕДІНКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

У процесі цифрової трансформації фінансового сектору змінюється не лише технологічна інфраструктура, а й поведінка споживачів, їхня взаємодія з банками та уявлення про цінність фінансових послуг. Користувачі дедалі частіше очікують цілісного користувацького досвіду, швидкості, персоналізації та можливості контролювати фінанси в режимі реального часу. Одним із проявів цієї тенденції став феномен мультибанкінгу — одночасне використання клієнтом кількох банківських сервісів або об'єднання рахунків у різних банках на одній цифровій платформі. Такі практики активно розвиваються під впливом відкритого банкінгу (open banking), який передбачає обмін фінансовими даними між установами через стандартизовані API [1]. Водночас мультибанкінг, забезпечуючи користувачеві свободу вибору, створює для банків стратегічну загрозу: послаблення клієнтської лояльності та зниження стабільності відносин між банком і клієнтом.

Мультибанкінг у сучасному розумінні — це не просто наявність рахунків у кількох банках, а можливість централізованого управління ними за допомогою інтегрованих цифрових сервісів. Серед основних мотивів переходу користувачів до мультибанкінгу виділяють прагнення до фінансової автономії, зручності контролю витрат, пошуку найвигідніших тарифів і бажання уникнути надмірної залежності від однієї установи [2]. Споживачі дедалі частіше порівнюють банківські пропозиції за параметрами швидкості обслуговування, цифрової зручності, кешбеків та бонусних програм, що зміщує фокус із брендової лояльності на ситуативну вигоду.

У поведінковому аспекті мультибанкінг відображає тенденцію «раціоналізації» фінансової поведінки: замість емоційної прив'язаності до одного банку клієнт діє як стратегічний користувач кількох систем, оптимізуючи свій фінансовий портфель. Згідно з дослідженнями Deloitte, до 2023 року понад 60% користувачів у Європі мали активні рахунки щонайменше у двох банках [3]. Це свідчить про зміну парадигми споживання банківських послуг — від відносин «клієнт–банк» до відносин «клієнт–екосистема».

Для банків така зміна означає втрату монопольного контролю над фінансовими потоками клієнта. Виникає явище «розпорошеної лояльності», коли клієнт одночасно користується кількома інституціями, але жодна не є для нього головною. Зменшується емоційна прихильність, зростають витрати на утримання клієнтів, а традиційні програми лояльності втрачають ефективність. До того ж мультибанкінг посилює схильність клієнтів до частих переходів між банками, користувачі легко змінюють основну установу, орієнтуючись на більш вигідні продукти чи акційні пропозиції.

Реакція банків полягає у створенні власних цифрових екосистем — платформ, що об'єднують банківські, страхові, торговельні та нефінансові послуги. Такі рішення покликані повернути клієнта в «замкнене середовище» бренду, але їхній успіх залежить від рівня цифрової довіри. Аналітики Accenture відзначають, що сучасний клієнт схильний довіряти даним і технології більше, ніж самому банку як інституції [4]. Боротьба за лояльність у добу мультибанкінгу перетворюється на боротьбу за довіру до цифрових рішень, а не до логотипу чи традиції установи.

Таким чином, мультибанкінг є проявом ширшого процесу децентралізації фінансової системи, в якій споживач виступає активним суб'єктом, а не пасивним користувачем послуг. Він підсилює конкуренцію, стимулює інновації, але водночас руйнує звичні моделі лояльності. Для банків це означає потребу в переосмисленні маркетингових стратегій, побудові гнучких екосистем і формуванні довіри через прозорість, безпеку та ціннісний сервіс. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вимірювання рівня мультибанкінгу серед українських споживачів і виявлення його впливу на фінансову стабільність банківського сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Awad M., Ragowsky A. Establishing trust in electronic commerce through online banking. *International Journal of Information Management*. 2008. №28(3). P. 153–162. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2007.03.002> (дата звернення: 06.11.2025).
2. Van der Aalst W. Consumer adoption of open banking products and services. Delft: TU Delft, 2021. URL: <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid%3A9e7d8d34> (дата звернення: 06.11.2025).
3. Deloitte. The rise of multibanking: customer behavior in an open finance ecosystem. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/multibanking-report> (дата звернення: 06.11.2025).
4. Accenture. Banking loyalty in the age of data-driven consumers. 2022. URL: <https://www.accenture.com/banking-loyalty-report> (дата звернення: 06.11.2025).

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВІЙСЬКОВИХ СИСТЕМАХ ЗВ'ЯЗКУ

Штучний інтелект (ШІ) у XXI столітті став одним із ключових інструментів трансформації багатьох сфер людської діяльності, і сектор безпеки та оборони не є винятком. Зростання складності воєнних конфліктів, швидкість прийняття рішень та необхідність адаптації до гібридних загроз обумовлюють потребу у нових технологічних рішеннях. Особливе місце в цьому контексті займають військові системи зв'язку, які забезпечують ефективне управління військами, координацію дій, оперативний обмін інформацією та інтеграцію сил у єдину інформаційно-комунікаційну інфраструктуру. Використання штучного інтелекту у таких системах є не лише інноваційним напрямом, а й стратегічною потребою для підвищення обороноздатності держави [2].

Системи військового зв'язку завжди були критичним елементом у структурі управління військами. Від швидкості, точності та захищеності комунікацій залежить здатність командування своєчасно реагувати на дії противника. В умовах воєнного стану та сучасних воєнних конфліктів, де важливу роль відіграють інформаційні та кібернетичні загрози, традиційні методи організації зв'язку поступово втрачають свою ефективність [1]. Тут на перший план виходять інтелектуальні технології, що дозволяють автоматизувати процеси управління комунікаційними мережами, підвищувати їхню стійкість до атак, прогнозувати ризики та забезпечувати безперервність зв'язку навіть в екстремальних умовах [3].

Одним із головних напрямів використання штучного інтелекту у військових системах зв'язку є інтелектуальна маршрутизація інформаційних потоків. ШІ здатний аналізувати великі масиви даних у режимі реального часу, визначати найменш завантажені або найбільш захищені канали передачі та забезпечувати оптимальний розподіл ресурсів. Це дозволяє мінімізувати затримки в передачі інформації та підвищити загальну ефективність системи [2]. Крім того, завдяки алгоритмам машинного навчання стає можливим адаптивне керування мережами, коли система самостійно реагує на зміни у середовищі, перебудовуючи маршрути зв'язку відповідно до умов.

Важливим завданням є захист інформації від кібератак. У сучасних війнах атаки на системи зв'язку здійснюються постійно, з використанням складних методів проникнення, підміни сигналів, створення перешкод. Штучний інтелект дозволяє виявляти аномальну активність у мережі, визначати характер загрози та швидко реагувати на неї [3]. Наприклад, за допомогою алгоритмів розпізнавання шаблонів можна відслідковувати нетипові пакети даних, спроби

несанкціонованого доступу або зараження системи шкідливим програмним забезпеченням. Автоматизовані системи на основі ШІ можуть не лише сигналізувати про небезпеку, а й блокувати шкідливу активність ще до того, як вона призведе до значних наслідків [4].

Застосування штучного інтелекту також відкриває перспективи для розвитку технологій радіоелектронної боротьби. Системи можуть навчатися визначати джерела сигналів противника, виявляти спроби глушіння та протидіяти їм, підбираючи оптимальні частоти та методи передачі даних [5]. Це забезпечує стійкість військових комунікацій навіть у складних умовах електронного протистояння. Використання безпілотних літальних апаратів та космічних технологій у поєднанні з алгоритмами ШІ дозволяє створювати мобільні комунікаційні вузли, які здатні розгортати резервні мережі зв'язку у разі знищення наземної інфраструктури [2].

Окремої уваги заслуговує питання інтеграції штучного інтелекту з технологіями «хмарних» обчислень та великих даних (Big Data). Сучасні бойові дії супроводжуються колосальними обсягами інформації – від супутникових знімків до даних сенсорів на полі бою. Обробка цих даних у режимі реального часу неможлива без інтелектуальних алгоритмів, які здатні структурувати інформацію, виділяти ключові показники та передавати їх військовому командуванню через захищені канали зв'язку [3]. Це не лише підвищує швидкість прийняття рішень, але й мінімізує ризик помилок, спричинених людським фактором [4].

Не менш важливим є гуманітарний аспект використання штучного інтелекту у військових системах зв'язку. З одного боку, такі технології знижують навантаження на особовий склад, дозволяючи автоматизувати значну частину рутинних процесів. З іншого боку, виникає проблема надмірної залежності від алгоритмів, що може призвести до критичних наслідків у разі їхнього збоїв чи навмисного втручання противника [5]. Тому розвиток ШІ у сфері військового зв'язку повинен супроводжуватися створенням ефективної системи контролю та підготовкою фахівців, здатних критично оцінювати роботу автоматизованих систем [3].

Міжнародний досвід підтверджує перспективність цього напрямку. Країни НАТО активно інтегрують технології штучного інтелекту у військові комунікації, приділяючи особливу увагу сумісності систем, кіберзахисту та здатності працювати у мультинаціональних операціях [2; 4]. Україна, яка знаходиться у стані збройної агресії, має всі підстави прискорювати впровадження ШІ у військові системи зв'язку. Це не лише підвищить обороноздатність, а й сприятиме гармонізації українських стандартів із практиками провідних держав світу [5].

Підсумовуючи, слід зазначити, що використання штучного інтелекту у військових системах зв'язку є необхідною умовою забезпечення ефективності сектору безпеки і оборони. Інтелектуальні технології дозволяють підвищити швидкість і точність обміну інформацією, гарантувати стійкість до кібератак,

оптимізувати управління мережами та забезпечити безперервність зв'язку в умовах воєнного протистояння. Водночас актуальними залишаються завдання правового регулювання, підготовки кадрів та створення системи контролю за функціонуванням таких технологій. У майбутньому саме ШІ може стати ключовим чинником, який визначатиме не лише ефективність військових операцій, а й здатність держави протистояти сучасним викликам у сфері національної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кримінальний процесуальний кодекс України від 13.04.2012 № 4651-VI // Відомості Верховної Ради України. — 2012. — № 40–44. — Ст. 356.
2. Artificial Intelligence and the Future of Defense: Strategic Implications for Small- and Medium-Sized Force Providers. — NATO Science & Technology Organization, 2020. — 112 p.
3. Гнатюк С. О. Штучний інтелект у системах кіберзахисту: перспективи застосування у військовій сфері // Інформаційна безпека. — 2021. — № 3. — С. 17–28.
4. Horowitz M. C. Artificial Intelligence, International Competition, and the Balance of Power // Texas National Security Review. — 2018. — Vol. 1, No. 3. — P. 36–57.
5. Ліпкан В. А. Теорія національної безпеки : підручник. — Київ : Кондор, 2019. — 528 с.

*Дракон Д.С.,
здобувач вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Стяглик Н.І., к.п.н., завідувач кафедри
інформаційних технологій та математичного моделювання
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна*

SOFT SKILLS VS DIGITAL SKILLS: БАЛАНС КОМПЕТЕНЦІЙ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА

Сучасний світ стрімко цифровізується, і разом із цим процесом з'являються нові навички, які людству ще належить опанувати. Молоде покоління стикається з нестачею як soft, так і digital skills – навіть попри те, що воно виросло в епоху технологій.

Для менеджерів сьогодні вже недостатньо бути харизматичними лідерами, здатними надихати команду та організовувати робочі процеси. Від них очікують більшого – уміння ефективно користуватися сучасними цифровими інструментами та адаптуватися до постійних технологічних змін.

Однак швидкість цих змін нерідко призводить до дисбалансу: не кожен фахівець встигає оновлювати свої компетенції, що ставить під сумнів рівень професійної готовності менеджерів майбутнього.

Soft skills – це основа особистості менеджера.

Емоційний інтелект допомагає розуміти підлеглих, креативність – знаходити нестандартні рішення та рухати команду вперед. Лідерство надихає навіть тих, хто втратив мотивацію, а дипломатичність і комунікабельність дають змогу вести переговори та запобігати конфліктам. Усе це – невід'ємна складова професії менеджера. Без таких навичок неможливо ані організувати команду, ані по-справжньому її зрозуміти.

Нерідко трапляються ситуації, коли менеджер чудово знає свою справу, але не здатен ефективно керувати людьми. Ще гірше – коли команда просто не хоче з ним працювати. Таке часто стається через відсутність уміння зацікавити та повести за собою, а також через низький рівень емпатії та емоційного інтелекту.

Сучасний менеджер повинен не лише вимагати, а й відчувати, коли підлеглий здатний виконати завдання, а коли йому краще довірити іншу роль. Лише розуміючи внутрішні мотиви та можливості своєї команди, можна досягати справжніх результатів.

Водночас керівник має контролювати не лише команду, а й самого себе. Менеджер, який не вміє керувати власними емоціями або формулювати чіткі завдання, перестає бути справжнім лідером. Тайм-менеджмент, організованість і зосередженість – ключові якості, без яких неможливо побудувати ефективну

роботу навіть у невеликій команді. Саме з внутрішньої дисципліни починається лідерство: керувати іншими можна лише тоді, коли вмієш керувати собою.

Але правда в тому, що у сучасному світі цього вже недостатньо. Сьогодні кожен другий говорить про тайм-менеджмент і особисту ефективність. Так, без цих якостей неможливо уявити компетентного менеджера.

Проте навіть маючи повний спектр soft skills, немає гарантії успіху, якщо керівник не здатен розібратися з головною особливістю нашого часу – digital skills.

Саме вони стають новою основою конкурентоспроможності: менеджер, який не розуміє цифрові процеси, ризикує втратити зв'язок із реальністю.

Digital skills – маст-хев XXI століття. Це не про знання технологій, а про вміння використовувати їх усвідомлено, ефективно та на благо себе й своєї команди. Для сучасного менеджера це ще одне випробування. Він працює у світі, де кожне рішення спирається на дані, а кожна помилка може коштувати репутації. Тому цифрова грамотність стає не привілеєм, а базовою необхідністю.

Менеджер має розуміти принципи роботи сучасних інструментів – від онлайн-комунікацій і систем аналітики до штучного інтелекту та автоматизації процесів.

Уміння читати дані, користуватися CRM-системами, аналізувати статистику й знаходити закономірності – це ті компетенції, без яких неможливо приймати обґрунтовані рішення.

Проте digital skills – це не лише про технології. Це ще й про мислення. Цифрове середовище вимагає гнучкості, готовності навчатися впродовж життя та вміння адаптуватися до нових інструментів. Менеджер, який мислить цифрово, не боїться змін — він шукає в них можливості.

Сьогодні лідер має бути не лише організатором, а й стратегом – здатним поєднати людські якості з технологічними ресурсами. Саме баланс між soft та digital skills визначає, наскільки менеджер готовий до викликів майбутнього.

Світ змінюється швидше, ніж будь-коли, тому справжня компетентність полягає не у володінні лише «м'якими» чи лише цифровими навичками, а у вмінні поєднати їх.

Soft skills допомагають зрозуміти людину, а digital skills – зрозуміти процес. І лише їхній баланс дає змогу створювати команди, здатні мислити гнучко, працювати ефективно й розвиватися разом із технологіями.

Менеджер майбутнього – це не лише лідер команди, а й провідник між людьми та технологіями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. [Електронний ресурс]. — Geneva: World Economic Forum, 2023. — Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>

2. Harvard Business Review. Soft Skills Matter Now More Than Ever, According to New Research. [Электронный ресурс]. — Harvard Business Publishing, 2025. — Режим доступа: <https://hbr.org/2025/08/soft-skills-matter-now-more-than-ever-according-to-new-research>
3. Deloitte Insights. Human Capital Trends: Leading in the Social Enterprise. [Электронный ресурс]. — Deloitte Development LLC, 2019. — Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СУТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасна управлінська наука розглядає зміни як соціально сконструйовані явища, що залежать від культури, довіри, ідентичності, цінностей, які формуються в процесі взаємодії людей. Зміни не просто впроваджуються – вони відбуваються через людей і завдяки ним. Акцент у дослідженнях робиться на інклюзії, участі, лідерстві співпереживання. На противагу, наприклад, класичному підходу, зміна у представленні Hughes, M. [1], van Dijke, M., Guo, Y., Wildschut, T., & Sedikides [2] постає як безперервний, складний, часто неформальний процес/ Важливим для управління є розуміння того, що трансформації на підприємствах потребують зміни не лише структур, а й ментальних моделей працівників та управлінців різних рівнів.

Аналіз літератури з наукометричних видань дозволив узагальнити типологію змін на сучасних промислових підприємствах як передумову вияву ключових характеристик змін для реагування з боку управлінської системи:

1. Організаційні зміни як багатовимірний і тривалий процес: зміни не зводяться до одноразової події або лінійної програми трансформацій. Вони мають неоднозначний характер і розгортаються у часі та розглядаються як безперервний механізм адаптації до внутрішніх і зовнішніх викликів.

2. Поєднання організаційного та індивідуального рівнів змін: зміни охоплюють стратегію, структуру, процеси, технології та культуру організації. Тобто, якщо люди в організації не змінюються - немає й реальних організаційних змін.

3. Психологічні конструкти як ключ до розуміння змін – це готовність до змін, зобов'язання підтримувати зміни, відданість змінам, відкритість до змін, цинізм щодо змін, схильність підтримати зміни.

4. Етичний і справедливий вимір змін: зміни завжди пов'язані з перерозподілом влади та ресурсів, впливають на відчуття справедливості. При цьому етичність керівництва та прозорість процесів визначають рівень довіри й підтримки змін.

5. Процесний аспект змін: важливий не лише зміст змін, а й спосіб їх реалізації. В дослідженнях для опису етапів трансформацій використовуються моделі, зокрема Lewin's «unfreezing – change – refreezing».

В останнє десятиріччя для досліджень проблематики змін та управлінських підходів до їх втілення також поширеним є інтегративний підхід, що реалізує основну сучасну ідею організаційних змін як системного, етичного, міждисциплінарного явища, що має відповідати викликам сталого розвитку.

Тобто не лише на рівні підприємства, але в широкому сенсі зміни розглядаються як частина глобальних трансформацій (клімат, цифровізація, війни, хаос).

Увага дослідників до індивідуальних агентів змін, екоотривожності, соціальної відповідальності свідчить про глибокий зсув у розумінні організаційних змін, який проявляється переході від технократичного, управлінського розуміння змін до більш людиноцентричного, ціннісного й системного бачення. Науковці зосереджують увагу на ролі окремих працівників, лідерів або активістів, які ініціюють або підтримують трансформації зсередини організації (навіть без формальної влади) та називають їх індивідуальними агентами змін (change agents) [3; 4].

Висновок. Насамперед, варто відзначити, що відбувається переосмислення функцій організацій: вони мають бути не лише ефективними, а й етичними, суспільно значущими, екологічно чутливими. Відтак, управління змінами все більше інтерпретуються як внутрішня відповідь управлінської системи на зовнішні кризи, а не як виключно раціонально сплановані менеджментом процеси. Отже, ключовими характеристиками, через які розкривається сутність змін, наступні:

- соціальна природа змін: зміна відбувається у спільноті, у взаємодії; значення змін формується через інтерпретації учасників;
- культурна залежність - організаційна культура (нормативи, мова, ритуали) визначає сприйняття змін; стає зрозумілим, що те саме управлінське рішення в різних культурах матиме різні наслідки;
- цінності, довіра та ідентичність - високий рівень довіри сприяє прийняттю змін; зміни можуть викликати кризу ідентичності, особливо в перехідних суспільствах;
- інклюзивність і участь - залучення працівників до ухвалення рішень; лідерство через співпереживання, моральну авторитетність;
- безперервність і складність - зміни - це не лінійний проєкт, а постійний стан організації, що адаптується; управління - це не «контроль», а фасилітація, підтримка, діалог.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hughes, M. (2011). Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451–464. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630506>
2. van Dijke, M., Guo, Y., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2025). Perceived organizational change strengthens organizational commitment and organizational citizenship behavior via increased organizational nostalgia. *Journal of Applied Psychology*, 110(1), 89–106. <https://doi.org/10.1037/apl0001221>

3. Buhr, M., Harms, D., Schaltegger, S. (2023). Individual change agents for corporate sustainability transformation: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 30, 10, 4221-4247.
4. Rahman, Z., & Kholidi Hadi, H. (2019). Does Organizational Culture Matters in Organizational Change? Transformational Leadership and Cynicism About Organizational Change. *KnE Social Sciences*, 3(11), 353–362. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i11.4019>

Івлєва Є.С.,

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Новікова Т.В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО Й КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасні організації перебувають у постійному стані змін, зумовлених впровадженням цифрових технологій та необхідністю адаптації до нових умов ринку. Цифрові трансформації не обмежуються лише технічними оновленнями; вони кардинально змінюють структуру управління, культуру організації та взаємодію між співробітниками. У цьому контексті інноваційне лідерство стає ключовим чинником успішного розвитку організації, а ефективна командна взаємодія — критичною умовою реалізації стратегічних цілей [1].

Проблематика сучасного управління полягає у тому, що класичні ієрархічні моделі керівництва та традиційні методи контролю втрачають ефективність у динамічному цифровому середовищі. Керівники мають не лише володіти технічними знаннями, а й розуміти, як технології змінюють поведінку людей, бізнес-процеси та ринок. Без належного розвитку професійних компетентностей у сфері цифрових технологій організація ризикує втратити конкурентні переваги, а співробітники можуть відчувати дискомфорт у нових умовах [2].

Одним із рішень цієї проблеми є впровадження концепції інноваційного лідерства, яке поєднує стратегічне мислення, здатність до прийняття рішень у невизначених умовах та натхнення команди на креативну діяльність. Лідер такого типу не лише керує процесами, а й стимулює створення інноваційних ідей, підтримує культуру експериментів і безперервного навчання, а також вміє інтегрувати цифрові інструменти у щоденну роботу [3].

Ефективна командна взаємодія в умовах цифрової трансформації передбачає гнучкість, відкритість до змін та здатність швидко адаптуватися. Команда, яку очолює інноваційний лідер, функціонує як екосистема, де співробітники обмінюються знаннями, підтримують один одного та разом вирішують складні завдання. До ключових аспектів командної роботи належать:

- чітке розподілення ролей і відповідальностей;
- прозора комунікація та обмін інформацією через цифрові платформи;
- підтримка колективного прийняття рішень і врахування думок кожного учасника;
- заохочення творчих підходів і пропозицій щодо оптимізації процесів [1].

Для розвитку інноваційного лідерства та командної взаємодії організації можуть використовувати різні методи:

1. Цифрове навчання та онлайн-платформи - створення індивідуальних освітніх траєкторій для менеджерів і співробітників із урахуванням специфіки організації (Coursera, Prometheus, LinkedIn Learning) [2].

2. Менторство та коучинг — передача практичного досвіду та навичок роботи з цифровими інструментами від досвідчених фахівців.

3. Проєктне навчання (Project-Based Learning) — залучення команд до реальних проєктів цифрової трансформації, де вони можуть практично застосувати отримані знання.

4. Формування корпоративної культури інновацій — створення безпечного середовища для експериментів, підтримка ініціатив і толерантність до помилок [1].

Інноваційне лідерство та ефективна командна взаємодія сприяють не лише впровадженню цифрових технологій, а й підвищенню продуктивності, мотивації співробітників і швидкості прийняття рішень. В умовах цифрових трансформацій організації, які інвестують у розвиток таких компетентностей, отримують стійку конкурентну перевагу, адаптуються до змін і здатні реалізувати стратегічні цілі більш ефективно [3].

Таким чином, інноваційне лідерство й командна взаємодія виступають центральними чинниками успішної цифрової трансформації сучасних організацій. Вони забезпечують не лише адаптацію до нових технологій, а й формують культуру колективного навчання та креативного підходу до вирішення складних завдань. Для досягнення цих результатів необхідно поєднувати розвиток цифрових компетентностей, інтеграцію сучасних методів навчання та підтримку корпоративної інноваційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
2. Prometheus. Онлайн-курси для розвитку цифрових навичок. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://prometheus.org.ua/>
3. Кендюхов О. В. Цифрова трансформація бізнесу: монографія. Київ: Видавництво “Політехніка”, 2021. 284 с.

*Калініченко О.М.,
доктор філософії, старший викладач
кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ;
Малюкова Є.Ю.,
здобувач освіти, II курс,
факультет торгівлі та маркетингу,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ*

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах цифрової трансформації саме технології визначають темп розвитку організацій та ефективність управлінських процесів. Традиційні методи менеджменту втрачають актуальність, поступаючись цифровим рішенням, здатним інтегрувати інформаційні потоки та аналітичні інструменти. Цифрові платформи виступають ключовим елементом інноваційного менеджменту, адже поєднують управління даними, комунікацію та стратегічне планування в єдине середовище.

Сучасна організація, яка прагне стабільності та конкурентоспроможності, потребує використання цифрових інструментів для підвищення швидкості прийняття управлінських рішень і зниження операційних витрат. Упровадження цифрових платформ створює передумови для ефективної взаємодії між усіма рівнями управління, що дозволяє адаптувати бізнес-процеси до динамічного ринку.

Цифрова платформа – це інтегроване середовище, яке забезпечує об'єднання технологічних, аналітичних і комунікаційних функцій управління. Вона дозволяє збирати, обробляти та аналізувати інформацію для підтримки стратегічних рішень. На відміну від окремих інформаційних систем, платформа формує єдиний простір взаємодії між працівниками, керівництвом і стейкхолдерами [1].

Концепція цифрових платформ ґрунтується на трьох принципах: інформаційна відкритість, інтерактивність та аналітичність. Відкритість забезпечує доступ до даних у реальному часі; інтерактивність підвищує ефективність комунікацій; аналітичність дозволяє використовувати інструменти Big Data та штучного інтелекту для прогнозування й планування. Таким чином, цифрова платформа не лише автоматизує процеси, а й стає основою інноваційного управління, орієнтованого на швидкість, знання та результат [4].

Найбільш поширеними платформами в управлінні є ERP-, CRM-, аналітичні та комунікаційні системи.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning), такі як SAP ERP чи Microsoft Dynamics 365, забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих і кадрових процесів. Їх застосування підвищує точність планування та знижує адміністративні витрати.

CRM-платформи (Customer Relationship Management) – Zoho CRM, HubSpot – дають змогу систематизувати взаємодію з клієнтами, відстежувати запити та покращувати сервіс. Вони сприяють прийняттю ефективних рішень на основі достовірних аналітичних даних, що підвищує лояльність клієнтів і ефективність продажів.

Для організації командної роботи широко використовують Trello, Asana та Slack, які забезпечують координацію завдань і комунікацію в режимі реального часу. Аналітичні платформи (Power BI, Tableau) допомагають керівникам працювати з великими масивами даних, формувати звіти та прогнозувати результати діяльності. У сукупності ці інструменти формують цифрову екосистему управління, орієнтовану на гнучкість і прозорість.

Використання цифрових платформ у менеджменті має чітко виражений ефект: скорочення часу на виконання завдань, зменшення витрат, підвищення точності прогнозів і якості комунікацій. За даними аналітичних досліджень, компанії, що інтегрували цифрові рішення в управління, демонструють підвищення продуктивності на 20–30% [2].

Успішне впровадження цифрових платформ відбувається поетапно:

1. **Аналіз потреб** організації та визначення цілей цифровізації.
2. **Вибір відповідної платформи** відповідно до специфіки діяльності.
3. **Адаптація бізнес-процесів** та навчання персоналу.
4. **Інтеграція і тестування системи.**
5. **Моніторинг ефективності та коригування стратегії.**

Це дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити поступовий перехід до цифрового управління. Головна умова успіху – поєднання технологічних інструментів із розвитком людського потенціалу, адже саме менеджери стають посередниками між даними й управлінськими рішеннями [5].

Цифрові платформи є ключовим чинником підвищення ефективності сучасного менеджменту. Вони оптимізують процеси, забезпечують швидкий доступ до даних і формують нову культуру управління, засновану на прозорості, аналітиці та інноваціях. Їх впровадження сприяє не лише зростанню результативності, а й трансформації ролі менеджера – з координатора процесів у стратегічного аналітика [1].

Таким чином, цифрові платформи – це не тимчасова тенденція, а необхідність для організацій, що прагнуть сталого розвитку та конкурентних переваг у цифровій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство цифрової трансформації України — офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/winwin-summit-2025-predstavyly-pershi-rezultaty-innovatsiynoyi-stratehiyi-ta-okreslyly-shliakh-ukrayiny-do-triyky-svitovykh-lideriv-u-sferi-shi>
2. Державна служба статистики України — дані щодо ІКТ-використання підприємствами. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnologiy-na-pidpryyemstvakh?utm_source=
3. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 р. (WINWIN) — урядовий документ. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/WINWIN_%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf?utm_source=
4. Тягунова З., Кручак Л. «Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз». Економічний простір, № 191 (2024). URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1534?utm_source=
5. Пушкар Т. «Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств». Економіка розвитку, (2025) URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1238?utm_source=

*Коляда М.О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
Ізюмцева Н. В.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки організаційні зміни стають невід'ємною складовою розвитку підприємств. За даними дослідження McKinsey & Company (2023), близько 70% проєктів цифрової трансформації зазнають труднощів через неефективне управління змінами. Це доводить, що успіх цифровізації залежить не тільки від технологій, а передусім — від управлінських рішень і підготовленості персоналу. Глобальні тенденції цифровізації, автоматизації бізнес-процесів і поширення інноваційних технологій призводять до необхідності перегляду традиційних підходів до управління. Тому підприємства змушені адаптуватися до нових вимог ринку, впроваджувати цифрові інструменти управління, а також формувати у персоналу нові професійні компетенції.

Організаційні зміни – це процес постійного оновлення системи управління, структури, корпоративної культури, мотиваційних механізмів і трудових відносин. Їхня мета полягає у забезпеченні гнучкості підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності. Ефективність змін визначається здатністю керівництва передбачати зовнішні виклики, оцінювати ризики й формувати адаптивну стратегію розвитку.

В умовах цифрової економіки управління змінами базується на принципах гнучкості, інноваційності та орієнтації на результат. Цифрова трансформація спричиняє не лише технологічні, а й соціально-психологічні зміни. Вона потребує нових підходів до організації праці, комунікацій, мотивації персоналу та прийняття управлінських рішень. Успішне впровадження змін створює середовища довіри, відкритості до інновацій та постійного навчання.

Процес управління організаційними змінами складається з кількох послідовних етапів:

1. Діагностика – визначення причин необхідності змін, аналіз внутрішнього стану організації та зовнішніх чинників впливу.
2. Планування – розробка стратегії змін, вибір інструментів цифровізації, визначення ресурсів та відповідальних осіб.
3. Реалізація – практичне впровадження нових методів, технологій і форм роботи, забезпечення інформаційної підтримки персоналу.

4. Моніторинг та оцінювання – аналіз результатів, виявлення проблем, корекція дій і закріплення позитивних результатів у корпоративній культурі.

Одним із ключових чинників успішного проведення організаційних змін є лідерство. За статистикою Harvard Business Review (2021), компанії з сильними лідерами мають на 37% вищі шанси успішно завершити процес трансформації, ніж ті, де керівники не відіграють активної ролі. Саме керівник виступає ініціатором інновацій, мотиватором і координатором процесу трансформації. Важливо, щоб менеджер не лише володів сучасними цифровими навичками, а й міг ефективно комунікувати зі співробітниками, пояснювати мету змін і долати опір персоналу.

Значну роль відіграє також корпоративна культура, яка або сприяє змінам, або стає бар'єром на шляху до них. Підприємства, орієнтовані на розвиток, формують культуру відкритості, співпраці та постійного вдосконалення. Вони заохочують творчість, навчання, обмін знаннями, що є запорукою успішної цифрової трансформації.

Не менш важливою умовою є розвиток компетенцій персоналу. Впровадження нових технологій вимагає підвищення цифрової грамотності, навичок аналітичного мислення, управління даними, а також здатності працювати в команді в умовах змін. За даними Європейської комісії (2024), понад 46% працівників ЄС не мають достатніх цифрових навичок, що є серйозним викликом для сучасного ринку праці.

Отже, управління організаційними змінами в умовах цифрової трансформації економіки — це складний і безперервний процес, що поєднує стратегічне бачення, сучасні технології та людський фактор. Його успіх визначається здатністю керівництва створювати сприятливе середовище для інновацій, забезпечувати ефективну комунікацію та мотивувати персонал до участі в процесі змін. Саме комплексний підхід до управління змінами дає змогу підприємствам забезпечити конкурентоспроможність і стабільний розвиток у цифрову епоху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент: Конспект лекцій для студентів спеціальності “Менеджмент”. – Харків: ХННІ ДВНЗ «УБС», 2018. – 135 с.
2. Основи менеджменту / Є. К. Бабець та ін. – Київ: ВД "Професіонал", 2007.
3. Управління персоналом в умовах економіки знань / за ред. Л.К. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.
4. Ізюмцева Н.В., Кейлер Е.Е. Стратегія реалізації організаційних змін // Бізнес-Інформ. – 2018. – №7. – С. 297–301.
5. McKinsey & Company. “The State of Digital Transformation 2023.”
6. Harvard Business Review. “Leading Change in the Digital Era.” 2021.
7. European Commission. “Digital Economy and Society Index (DESI) 2024.”

*Лисогор Т.О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна;
Ізюмцева Н.В.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна*

СТРАТЕГІЧНІ КОМПОНЕНТИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО МЕНТАЛІТЕТУ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

Сучасний банківський сектор функціонує в умовах постійних змін, високої конкуренції та цифрової трансформації. У таких обставинах ефективність банку дедалі більше залежить не лише від фінансових чи технологічних ресурсів, а від людського капіталу — його компетентності, цінностей і ставлення до праці [1]. Одним із визначальних факторів стабільності та продуктивності банківської установи є трудовий менталітет персоналу — система трудових цінностей, норм і моделей поведінки, що визначають взаємодію працівників, рівень відповідальності та ставлення до організації [1]. Формування трудового менталітету потребує стратегічного підходу, який базується на таких ключових компонентах, як корпоративна культура та лідерство, професійний розвиток персоналу, справедливість і прозорість у системі винагород та оцінювання [1].

Корпоративна культура — це система спільних цінностей, норм поведінки, символів та традицій, яка формує єдність колективу. Саме вона визначає, як працівники сприймають роботу, колег і керівництво [3]. У банку корпоративна культура має особливе значення, адже банківська діяльність ґрунтується на довірі, дисципліні, дотриманні етичних стандартів і високій відповідальності перед клієнтом [3]. Формування сильної корпоративної культури можливе лише за умови лідерства, орієнтованого на цінності. Керівник не повинен лише формувати правила, а й демонструвати їх власною поведінкою — справедливістю, відкритістю, повагою до співробітників [3]. Лідер, який надихає власним прикладом, створює атмосферу довіри та взаємопідтримки, що сприяє закріпленню позитивних ментальних установок у колективі. Так формується ідентичність працівника з організацією, зростає рівень лояльності, зменшується плинність кадрів [1].

Професійний розвиток працівників є основою для формування відчуття власної значущості, компетентності та мотивації до роботи. У банківській сфері, де знання швидко застарівають, постійне навчання — ключовий фактор підтримки професійного рівня [1]. Системи внутрішнього навчання, курси підвищення кваліфікації, тренінги з нових банківських продуктів і цифрових технологій не лише покращують навички персоналу, а й виховують позитивне ставлення до праці. Коли працівник має можливість навчатися, зростає його

залученість і відчуття, що організація інвестує у його розвиток. Це створює взаємну відповідальність — працівник прагне віддячити результатом. Також важливо формувати менторські програми: досвідчені співробітники допомагають новим адаптуватися до корпоративних стандартів, передають трудові традиції, формуючи єдину систему цінностей у колективі.

Одним із найсильніших мотиваторів формування трудового менталітету є справедливість. Працівники банку, які бачать, що система винагород і кар'єрного просування базується на об'єктивних критеріях, демонструють вищий рівень залученості та відповідальності. Справедливість проявляється у трьох напрямках:

- матеріальна винагорода — відповідність заробітної плати рівню складності й результатам праці;
- нематеріальне визнання — подяки, премії, участь у стратегічних проєктах, публічне відзначення;
- прозорість кар'єрного росту — чіткі критерії переходу на вищі посади, система оцінювання результатів (наприклад, KPI чи система 360°)[1].

Прозорість управлінських процесів зміцнює довіру в колективі, стимулює прагнення до саморозвитку та сприяє укоріненню позитивних трудових установок [2]. Вищезазначені компоненти мають системний характер і посилюють одне одного:

- корпоративна культура формує спільні цінності;
- лідерство транслиє ці цінності через приклад;
- професійний розвиток надає інструменти для реалізації потенціалу;
- справедливість і прозорість забезпечують довіру та стабільність.

У результаті формується єдиний трудовий менталітет, який поєднує високий рівень професіоналізму, відповідальність, командну взаємодію та орієнтацію на результат [2].

Для ілюстрації ефективності стратегічного формування трудового менталітету розглянемо емпіричне дослідження щодо створення та підтримки позитивної робочої культури в банківському секторі на прикладі State Bank of India [4]. Дослідження застосовувало змішаний метод: опитування 120 співробітників (з яких 54% чоловіків і 46% жінок, переважно середнього рівня з досвідом до 5 років) та інтерв'ю з лідерами. Ключові знахідки вказують на сильний вплив балансу роботи та життя (позитивно оцінено 34% респондентів), визнання співробітників (наприклад, бонуси та публічне визнання, важливе для 46,7%) та ефективного лідерства (відкрита комунікація та підтримка, корельовані з мотивацією) на загальну задоволеність і залученість персоналу. Водночас виявлено бар'єри, як обмежені ресурси (49,2%) та стрес, що нейтралізують культуру для частини колективу. Рекомендації включають впровадження менторських програм, регулярного зворотного зв'язку, кар'єрного зростання та ініціатив для командної співпраці, що сприяє стійкому позитивному менталітету, зниженню плинності та підвищенню продуктивності в конкурентному середовищі.

Формування трудового менталітету у банківській установі — це стратегічний процес, що потребує цілісного бачення та послідовного управлінського впливу.

- Ключовими напрямками цього процесу є:
- розвиток корпоративної культури, заснованої на етичних нормах і довірі;
- підтримка професійного зростання працівників;
- забезпечення справедливості у винагородах і прозорості управління.

Формування трудового менталітету в банківській установі — це стратегічний процес, ключовими компонентами якого є корпоративна культура, лідерство на цінностях, професійний розвиток персоналу та справедливість у винагородах і прозорість управління. Ці взаємопов'язані елементи посилюють залученість, відповідальність і лояльність працівників, знижують плинність кадрів і перетворюють людський капітал на нематеріальний актив, що забезпечує конкурентоспроможність, адаптивність до змін і високий рівень клієнтського сервісу в умовах цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Кльоба, Л. Г., Кльоба, В. Л., Кльоба, Р. Л. Системний підхід до управління персоналом банку в умовах інноваційної діяльності // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. — Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. — С. 614–615.
2. Савельєва, Є. П. Психологічні особливості управління банківським персоналом на прикладі комерційного банку «ПриватБанк» // Духовність особистості: методологія, теорія і практика. — 2020. — № 4 (97). — С. 219–230.
3. Михайлова, О. І., Боковець, В. В. Управління персоналом підприємства на основі сучасних мотиваційних механізмів // Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи. — Вінниця : ВНТУ, 2024. — С. 130–135.
4. A Study on Building and Sustaining a positive work culture in the Banking Sector at State Bank of India // International Journal of Research Publication and Reviews. — 2025. — Vol. 6, Issue 4. — P. 4381–4387.

*Лисогор Т.О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна;
Петриків О.С.,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту, обліку та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна*

ПРОТИДІЯ БАР'ЄРАМ У ФОРМУВАННІ ТРУДОВОГО МЕНТАЛІТЕТУ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

В умовах постійних трансформацій економічного середовища, діджиталізації банківських процесів і соціально-психологічної напруги, особливо внаслідок воєнних подій в Україні, зростає актуальність дослідження факторів, що впливають на трудовий менталітет персоналу банку [4]. Трудовий менталітет визначається як сукупність цінностей, установок і норм поведінки, що зумовлюють ставлення працівників до праці, відповідальність, дисципліну та рівень залученості до організаційних цілей [2]. Формування позитивного трудового менталітету є одним із ключових завдань сучасного управління персоналом, адже від нього залежить ефективність банківської діяльності, якість обслуговування клієнтів, стабільність колективу та корпоративна культура [1]. Водночас процес формування менталітету стикається з низкою бар'єрів, які мають як внутрішній, так і зовнішній характер.

Саме тому актуальним є дослідження внутрішніх та зовнішніх бар'єрів формування трудового менталітету персоналу банківських установ в умовах економічних трансформацій, а також пошук дієвих кроків подолання цієї проблеми через впровадження мотиваційного менеджменту, психологічної підтримки, систем зворотного зв'язку та розвитку персоналу для підвищення залученості, відповідальності та конкурентоспроможності банків.

Досліджуючи внутрішні бар'єри у формуванні трудового менталітету, що пов'язані безпосередньо з організаційною культурою, системою мотивації, особливостями управлінської політики та комунікації в банку [2] доцільно виокремити такі, як:

1. низький рівень мотивації працівників, який найчастіше може зустрічатися при розриві між очікуваннями персоналу щодо рівня винагороди й реальними можливостями банку. Незрівнянність оплати з навантаженням знижує залученість працівників, послаблює почуття лояльності й відповідальності [5];
2. недостатній зворотний зв'язок від керівництва, що виникає коли працівники не отримують оцінки своєї роботи або не розуміють критеріїв успіху, знижується їхня внутрішня мотивація. Відсутність

комунікацій спричиняє відчуття ізольованості, недовіри, що негативно впливає на ментальні установки колективу [3];

3. обмежені можливості професійного розвитку, що виникають якщо банк не забезпечує системи навчання, наставництва, кар'єрного зростання — працівники починають сприймати роботу як тимчасову або вимушену. Це веде до формування пасивного трудового менталітету, коли основна мета полягає не у розвитку, а у збереженні робочого місця [1];
4. високий рівень емоційного вигорання через те, що банківська діяльність характеризується високими вимогами до точності, відповідальності, етичної поведінки. Постійний стрес без психологічної підтримки призводить до емоційного виснаження, байдужості до результатів праці та втрати ініціативи [3].

Подолання цих бар'єрів можливе через впровадження системи мотиваційного менеджменту, програм менторства, формування корпоративних цінностей, орієнтованих на розвиток людини як головного ресурсу організації [5].

Запобігання впливу зовнішніх чинників, що ускладнюють формування трудового менталітету, направлені на подолання наслідків економічної нестабільності, які формують у працівників стан невпевненості, що в свою чергу провокує зниження відчуття довіри до свого роботодавця. Найчастіше до цього приводять коливання валютного курсу та інфляційні процеси. Також, серед зовнішніх чинників слід зазначити соціально-політичні кризи та воєнний стан. Бо саме в умовах війни зростає психологічна напруга, працівники перебувають під впливом стресових факторів, що негативно впливає на мотивацію та командну взаємодію [4]. Крім того, технологічні зміни, пов'язані з активною цифровізацією банківських послуг вимагає від персоналу постійного підвищення компетенцій. А значна частина працівників зовсім не готова до швидких технологічних оновлень, що породжує страх перед новими стандартами праці [1]. І ще один фактор - вплив конкуренції на ринку праці. Він визваний високим рівнем міграції кваліфікованих кадрів у міжнародні компанії та одночасно формує стан дефіциту професійного персоналу в банківській сфері України.

Таким чином, перелічені основні зовнішні бар'єри формують потребу в адаптації практик управління персоналом до мінливих умов середовища.

Серед заходів, що забезпечують ефективне формування трудового менталітету в банку доцільні для реалізації такі, як:

- розвиток психологічної підтримки працівників через введення інституту корпоративних психологів, проведення тренінгів із запобігання емоційному вигоранню, створення дружньої атмосфери у колективі [3];
- формування культури зворотного зв'язку, проводячи регулярні опитування, one-to-one зустрічі, оцінювання за системою 360°, бо через

відкриті комунікаційні канали створюється прозорість і довіра в команді [5];

- системи гнучкої мотивації, застосовуючи поєднання матеріальних (премії, бонуси, страхування) і нематеріальних стимулів (визнання, кар'єрне зростання, навчання, work-life balance) сприяє підтриманню високого рівня залученості [2];
- посилення іміджу роботодавця як інструмент впливу на внутрішню мотивацію працівників та зниження ризику плинності кадрів [1];
- інвестиції в розвиток персоналу через впровадження систем внутрішнього навчання, професійної сертифікації, коучинг-програм, які підвищують самооцінку працівників і сприяють розвитку активного трудового менталітету [4].

Отже, формування трудового менталітету в банківській сфері є довготривалим і складним процесом, який залежить як від внутрішнього управлінського середовища, так і від зовнішніх соціально-економічних умов. Використовуючи системний підхід, що включає активне впровадження мотиваційних, комунікаційних практик, стратегічного планування кадрової політики, а також використання інноваційних технологій мотивації та розвитку можна сприяти командній згуртованості, підвищенню ініціативності та відповідальності співробітників. Це, у свою чергу, створює умови для активної корпоративної культури, що є основним фактором успіху банківської установи на сучасному конкурентному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кльоба, Л. Г., Кльоба, В. Л., Кльоба, Р. Л. Системний підхід до управління персоналом банку в умовах інноваційної діяльності. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. С. 614–615.
2. Савельєва, Є. П. Психологічні особливості управління банківським персоналом на прикладі комерційного банку «ПриватБанк». *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2020. № 4 (97). С. 219–230.
3. Кукса, В. М., Третяк, Н. М., Маренич, А. І. Управління персоналом та операційною діяльністю банківської установи: теоретичні та практичні рекомендації в умовах цифровізації економіки. *Український економічний часопис*. 2025. № 9. С. 44–55.
4. Філоненко, М. М. Управління персоналом банківської установи в умовах війни: бакалаврська робота / наук. кер. О. І. Жилінська. Київ : КНУ, 2025. 85 с.
5. Михайлова, О. І., Боковець, В. В. Управління персоналом підприємства на основі сучасних мотиваційних механізмів. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи*. Вінниця : ВНТУ, 2024. С. 130–135.
6. Дяченко, І. В. Корпоративна культура як чинник формування трудового менталітету працівників банку. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2. С. 71–78.

*Ліфінцев Д.С.,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Посилення глобалізаційних процесів, розвиток цифрових технологій та загальне спрощення руху людських, фінансових, інформаційних та інших ресурсів сприяють збільшенню запитів роботодавців на компетенції крос-культурної комунікації та менеджменту. Ці навички визначають як одні з ключових для бізнес-професіоналів по всьому світу [1, 2].

Європейська інтеграція України та активізація співпраці українських компаній із іноземними партнерами вимагають негайного вирішення питання підготовки українських спеціалістів до крос-культурної взаємодії. Із початку повномасштабної російської агресії Європейський союз надає безпрецедентну політичну, фінансову та військову допомогу Україні. Зокрема, станом на 1 жовтня 2025 року загальна сума допомоги з боку ЄС перевищила 177 млрд. євро [3].

Важливим аспектом підтримки стало спрощення доступу до ринку ЄС для українських компаній. Це надало нові можливості не тільки великим компаніям, але й представникам малого та середнього бізнесу. Станом на осінь 2025 року серед тенденцій торгівлі Україна-ЄС є збільшення частки України в імпорті ЄС для соняшникової олії, кукурудзи, соєвої олії, деревини та насіння ріпаку. Водночас частка заліза та сталі знизилася. Позитивні тенденції в галузі агро- можуть бути зумовлені заходами, вжитими для підтримки України, зокрема у сфері сільськогосподарської продукції [4].

Необхідність ефективної взаємодії із іноземними партнерами, в тому числі, з країн ЄС, вимагає високого рівню CQ («культурного інтелекту»), який набувається через, першочергово, практичну підготовку фахівців. Подолання бар'єрів крос-культурної взаємодії, серед яких: мовні бар'єри, розбіжності у цінностях та нормах поведінки, етноцентризм і стереотипне мислення та нестача довіри є важливим етапом професійного становлення спеціалістів у галузі крос-культурного менеджменту [5, 6].

В ході проведеного дослідження (що наразі ще триває) нами було опитано 42 експерти, які представляють три сфери: бізнес, академічна спільнота та громадські організації з метою виявлення загальних тенденцій розвитку крос-культурного менеджменту в Україні. Було підтверджено значущість компетенцій крос-культурної взаємодії для ефективного ведення бізнесу в міжнародному контексті.

Так, 92,8% респондентів вважають, що навички крос-культурної взаємодії є обов'язковими для професіоналів, які взаємодіють із іноземними клієнтами, партнерами, колегами, інвесторами тощо. А 90,5% опитаних експертів зауважили, що ці навички є важливими у бізнесі, загалом, а навички "крос-культурної бізнес-комунікації" мають бути обов'язковою вимогою до працівників, які претендують на посади, пов'язані із міжнародними контактами.

92,7% опитаних вважають, що «Потреба у навичках крос-культурної бізнес-взаємодії в Україні найближчим часом буде лише зростати», але 21,4% зазначили, що їх компанія не інвестує у підготовку професіоналів до крос-культурної взаємодії (за наявної потреби у цьому), а 47,6% інвестують фрагментарно за потреби. При цьому 83,3% зазначили, що особисто вони інвестували би у розвиток власних навичок крос-культурної бізнес-комунікації.

Підготовка фахівців з крос-культурного менеджменту є завданням як державного рівню (адже це напряду впливає на потенційний розвиток економіки країни), так і самих бізнес-організацій, адже ефективна зовнішньоекономічна діяльність вимагає невідкладних дій. Серед інструментів допомоги новачкам варто виділити мовні курси (пріоритет – англійська), тренінги з крос-культурної бізнес-взаємодії та залучення нових працівників до реальних переговорів із іноземними партнерами [7].

З огляду на можливості, які присутні на глобальному ринку, українським компаніям варто інвестувати у підготовку своїх менеджерів і спеціалістів до крос-культурної взаємодії. Інтеграція України до ЄС сприяє новим можливостям колаборацій як в бізнесі, так і в інших сферах (безпека, освіта, наука, мистецтво тощо), що може стати потужним драйвером розвитку економіки та країни, загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), 335-371.
2. Richter, N. F., Martin, J., Hansen, S. V., Taras, V., & Alon, I. (2021). Motivational configurations of cultural intelligence, social integration, and performance in global virtual teams. *Journal of Business Research*, 129, 351-367.
3. European Commission. (n.d.). *EU assistance to Ukraine*. https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine_en
4. Eurostat. (n.d.). *EU trade with Ukraine – latest developments*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_trade_with_Ukraine_-_latest_developments
5. Lewis IM (2017) *Social Anthropology in Perspective*. 3rd edition. Routledge.

6. Lifintsev D, Wellbrock W (2019) Cross-cultural communication in the digital age. *Communication Studies* 28(1): 93–104.
7. 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>

*Пантелей А.П.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Новікова Т.В.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

SOFT SKILLS I DIGITAL SKILLS У СТРУКТУРІ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Розвиток цифрової економіки, глобалізація ринку праці та стрімка трансформація бізнес-процесів призводять до зміни вимог до професійної підготовки менеджерів. Традиційно компетентність управлінця розглядалася переважно в контексті його фахових знань та здатності застосовувати методи менеджменту, маркетингу, фінансів чи стратегічного планування. Однак у ХХІ столітті цього вже недостатньо. Сучасний менеджер має демонструвати здатність не лише виконувати професійні функції, а й ефективно адаптуватися до змін, працювати в умовах невизначеності, керувати людьми у цифровому середовищі, приймати рішення на основі даних, володіти навичками міжкультурної комунікації, стресостійкості та цифрової грамотності.

Саме тому структура компетентності менеджера зазнає концептуальних змін і формується на перетині трьох ключових компонентів: фахових знань (hard skills), гнучких соціально-поведінкових навичок (soft skills) та цифрових компетентностей (digital skills). Якщо раніше вважалося, що soft skills є «додатковими» характеристиками фахівця, то сьогодні вони розглядаються як базова умова лідерства та управлінського успіху. Аналогічно digital skills перестають бути сферою виключно ІТ-спеціалістів і перетворюються на обов'язковий елемент професійної культури менеджера, незалежно від галузі.

Проблематика співвідношення, взаємодоповнюваності та інтеграції soft skills і digital skills у підготовці управлінських кадрів є актуальною не лише для освітніх установ, а й для корпоративного сектору, який стикається з дефіцитом управлінців, здатних працювати у цифровому середовищі. Саме тому виникає необхідність теоретичного обґрунтування ролі цих груп компетентностей та практичних підходів до їх розвитку.[1]

Компетентність менеджера сьогодні визначається наскільки він здатний поєднувати професійні знання з навичками ефективної взаємодії з людьми та цифровою обізнаністю. Гнучкі навички (soft skills) охоплюють здатність до комунікації, лідерства, творчого мислення, вирішення конфліктів, емоційного інтелекту та самоменеджменту. Вони забезпечують можливість налагодження продуктивної роботи команди, формування корпоративної культури, ухвалення рішень за участі різних стейкхолдерів. Особливого значення ці навички

набувають в умовах дистанційної або гібридної зайнятості, де від керівника вимагається підтримка мотивації працівників без фізичної присутності.

У свою чергу digital skills охоплюють уміння користуватися цифровими інструментами управління, працювати з даними, застосовувати програми для аналітики, автоматизувати процеси, організовувати цифрову комунікацію, а також орієнтуватися у питаннях кібербезпеки. До ключових цифрових компетентностей менеджера належать робота з CRM- і ERP-системами, використання хмарних сервісів, створення онлайн-документації та звітності, управління проектами в цифровому середовищі, застосування штучного інтелекту та сервісів автоматизації бізнес-процесів.[2]

Важливо підкреслити, що soft skills і digital skills не замінюють одне одного, а утворюють синергетичну модель управлінської компетентності. Цифрові інструменти роблять управління більш ефективним, автоматизованим і аналітичним, але без навичок комунікації, критичного мислення, лідерства та здатності працювати з людьми вони не дають очікуваного результату. Наприклад, використання систем збору даних потребує не лише технічної грамотності, а й уміння інтерпретувати дані, приймати на їх основі стратегічні рішення та пояснювати їх команді.

Пріоритетним напрямом стає розвиток комплексних програм підготовки менеджерів, які поєднують тренінги з лідерства, комунікацій та емоційного інтелекту із вивченням цифрових платформ, основ data-driven управління, цифрової етики та штучного інтелекту в менеджменті. Такий підхід відповідає світовій концепції «lifelong learning», що передбачає безперервне формування компетентностей в умовах постійних технологічних і соціальних змін.[3]

Сучасний менеджер — це не лише фахівець із ґрунтовними професійними знаннями, а й особистість, здатна до соціальної взаємодії та ефективної роботи в умовах цифровізації. Поєднання soft skills і digital skills формує модель управління нового покоління, здатного забезпечувати інноваційний розвиток організації, керувати змінами, працювати з великими масивами даних та одночасно спрямовувати діяльність команди на досягнення спільної мети. У майбутньому саме фахівці з інтегрованими компетентностями матимуть найвищу цінність на ринку праці, тому освітні програми та корпоративні стратегії повинні бути спрямовані на розвиток обох груп навичок одночасно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П. Ф. Менеджмент: виклики XXI століття. Київ : Вид. дім «КМ-Букс», 2020. 256 с.
2. Прохорова В. М., Чорна М. В. Розвиток цифрових компетентностей менеджера в умовах цифровізації економіки. Економіка і організація управління. 2022. № 4. С. 56–63.
3. Soft Skills in Management : research report / Harvard Business Review. 2021. URL : <https://hbr.org> (дата звернення: 15.01.2025).

Пантелей Д.А.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;*

Юженко О.О.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;*

науковий керівник: Новікова Т.В.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

обліку та бізнес-комунікацій

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

ЕКОНОМІКА УВАГИ ТА "КОГНІТИВНИЙ КАПІТАЛ": УПРАВЛІНСЬКА ДИЛЕМА МІЖ ЦИФРОВОЮ ПРОДУКТИВНІСТЮ ТА ДОВГОСТРОКОВОЮ ВАРТІСТЮ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Сучасні організації активно впроваджують цифрові інструменти, зокрема генеративний штучний інтелект (GenAI), з метою максимізації продуктивності персоналу. Однак ця стратегія створює фундаментальний парадокс. Інструменти, призначені для підвищення ефективності, функціонують у межах "економіки уваги", де алгоритми оптимізовані для постійного залучення користувачів. Це створює прямий конфлікт між вимірюваною короткостроковою продуктивністю та непомітною, але стратегічно важливою, довгостроковою вартістю людського капіталу [1].

Управлінська дилема полягає у суперечності між тактичними перевагами цифрової ефективності та стратегічною загрозою ерозії "когнітивного капіталу". Когнітивний капітал у цьому контексті має два виміри. По-перше, це індивідуальний актив: здатність співробітника до глибокої, зосередженої роботи, критичного аналізу та генерації нових ідей. По-друге, це колективний актив: когнітивний вимір соціального капіталу, що охоплює спільні норми, мову та бачення, які є критично важливими для ефективного "обміну знаннями" в організації [2].

Економіка уваги атакує обидва ці виміри. На індивідуальному рівні, вона виснажує здатність до концентрації. На колективному рівні, інструменти GenAI, що генерують "низькоякісний контент", спричиняють "забруднення вебу". Це призводить до "семантичної девальвації" та колапсу співвідношення сигнал/шум, підриваючи довіру та ускладнюючи обмін знаннями. Таким чином, гонитва за цифровою продуктивністю може ненавмисно руйнувати когнітивну основу, необхідну для майбутніх інновацій.

Ерозія когнітивного капіталу відбувається через механізм "хронічного делегування" (chronic off-loading). Коли співробітники постійно делегують когнітивні завдання (аналіз, синтез, написання) штучному інтелекту, вони втрачають практику, необхідну для підтримки цих навичок. Це призводить до

"атрофії навичок" : організація стає залежною від інструментів, тоді як її людський капітал деградує. Водночас "забруднення" інформаційного середовища підвищує когнітивні витрати на верифікацію даних, знижуючи загальну ефективність обміну знаннями [3].

Для вирішення цієї дилеми потрібна нова управлінська парадигма, що зміщує акцент з управління продуктивністю на культивування когнітивного капіталу. По-перше, це вимагає побудови "культури організації, що навчається" (learning organization culture), яка, як доведено, посилює соціальний капітал та опосередковує ефективний обмін знаннями. По-друге, необхідно інвестувати у "навички, що доповнюють ШІ" (AI-complementary skills) — критичне мислення, системний аналіз та валідація, — а не в навички, які ШІ може замінити.

На системному рівні, це вимагає впровадження нових економічних моделей управління знаннями, таких як "економіка повільного контенту", що "субсидує глибину за рахунок обсягу", та встановлення "коефіцієнтів резерву когнітивного капіталу" (Cognitive Capital Reserve Ratios), щоб гарантувати, що людські когнітивні навички залишаються активними та не атрофуються [2].

Управлінська дилема між цифровою продуктивністю та когнітивним капіталом є не тактичним компромісом, а фундаментальним стратегічним вибором. Погоня за обсягом та швидкістю, яку пропонує економіка уваги, є нестійкою, оскільки вона "ліквідує" довгостроковий актив (людську здатність до інновацій) заради короткострокових показників. Майбутня конкурентоспроможність залежатиме від здатності організацій захищати та розвивати свій когнітивний капітал, створюючи "премію за довіру" та переорієнтовуючи цінність з обсягу інформації на її глибину та автентичність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Katsamakos E., Pavlov O. V., Saklad R. Artificial Intelligence and the Transformation of Higher Education Institutions: A Systems Approach. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, iss. 14. Art. no. 6118. DOI: 10.3390/su16146118.
2. Lee S., Han S. Learning organization culture and knowledge sharing: the mediating role of social capital. *Journal of Workplace Learning*. 2024. Vol. 36, no. 22. DOI: 10.1108/JWL-06-2024-0120.
3. Ciampaglia G. L., Flammini A., Menczer F. The production of information in the attention economy. *Scientific Reports*. 2014. Vol. 5, no. 1. Art. no. 9452. DOI: 10.1038/srep09452.

Скриннік Ю.С.,
 здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
 ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Грінько А.П.,
 д.е.н., професор кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
 ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ

Цифрова трансформація є ключовим чинником розвитку сучасного бізнесу, адже вона змінює підходи до управління, комунікації з клієнтами та створення нових моделей вартості. Її сутність полягає у комплексному оновленні процесів компанії з використанням цифрових технологій, що дозволяє підвищити ефективність, зменшити витрати й забезпечити сталі конкурентні переваги [1]. Як показують дані, інтернет-торгівля є одним із найяскравіших прикладів цифрової трансформації, адже вона не лише спрощує доступ споживачів до товарів і послуг, але й кардинально змінює структуру ринку та моделі поведінки споживачів [4].

Сучасна цифрова економіка формує нові принципи функціонування бізнесу, серед яких пріоритетним є орієнтація на клієнта. На нашу думку, успіх інтернет-торгівлі залежить від здатності підприємства забезпечити персоналізований досвід, швидкість обслуговування, зручність онлайн-платежів та безпеку даних. Важливим є також стратегічний підхід до цифровізації — технологічні рішення мають бути інтегровані в загальну бізнес-стратегію, а не реалізовуватись фрагментарно. Таким чином, аналітика даних дає змогу підприємствам приймати рішення на основі фактичної інформації про споживацьку поведінку, попит і тенденції ринку [1; 3].

Як свідчить практика, розвиток інтернет-торгівлі в Україні демонструє, що цифрова трансформація може бути потужним рушієм економічного зростання [5]. Підприємства, які впроваджують електронну комерцію, отримують можливість виходити на нові ринки, знижувати витрати на фізичну інфраструктуру та підвищувати прибутковість. Динаміка розвитку інтернет-торгівлі в Україні наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка розвитку інтернет-торгівлі в Україні у 2020–2024 рр.

Рік	Обсяг онлайн-продажів, млрд грн	Частка e-commerce у роздрібній торгівлі, %	Зростання порівняно з попереднім роком, %
2020	107	9,6	-
2021	143	11,8	+33,6
2022	178	14,2	+24,5
2023	225	16,9	+26,4
2024	285	19,5	+26,7

Джерело: складено автором за даними [1; 2; 4].

Прикладом є такі компанії, як Rozetka, Monobank та Nova Poshta, що успішно інтегрували цифрові рішення у свої бізнес-моделі. Rozetka перетворилася з інтернет-магазину на повноцінний маркетплейс із власною логістикою та фінансовими сервісами. Monobank створив цифровий банківський продукт без фізичних відділень, побудований на принципі «mobile-first». Nova Poshta реалізувала масштабну IT-інфраструктуру, яка дозволяє відстежувати доставку у режимі реального часу та забезпечувати високу швидкість обслуговування клієнтів. Отже, досвід цих компаній підтверджує ефективність системного підходу до цифрових перетворень [2].

Водночас цифровізація бізнесу супроводжується певними викликами. Однією з ключових проблем залишається нестача кваліфікованих кадрів із цифровими компетенціями, що обмежує темпи впровадження нових технологій. Також важливою є проблема кібербезпеки, адже зростання обсягів онлайн-транзакцій підвищує ризик несанкціонованого доступу до даних користувачів (табл.2).

Таблиця 2

Переваги та виклики цифрової трансформації бізнесу

Переваги	Виклики
Підвищення ефективності процесів	Нестача фахівців із цифровими навичками
Зниження витрат на інфраструктуру	Ризики кібербезпеки
Доступ до нових ринків	Високі витрати на впровадження технологій
Персоналізація взаємодії з клієнтами	Опір змінам у колективі
Можливість масштабування бізнесу	Необхідність постійного оновлення технологій

Для мінімізації таких ризиків компаніям необхідно впроваджувати сучасні механізми захисту — багатофакторну автентифікацію, шифрування даних, постійний моніторинг та аудит інформаційних систем. На нашу думку, не менш важливим аспектом є інвестиції у розвиток інноваційного потенціалу підприємств. Цифрова трансформація потребує не лише фінансових ресурсів, а й створення сприятливого середовища для змін — корпоративної культури, відкритої до експериментів та навчання [5]. Бізнесу варто розвивати партнерства з технологічними компаніями, фінтех-організаціями та логістичними провайдерами, що дозволяє об'єднувати ресурси та прискорювати процес впровадження цифрових рішень.

В українських умовах цифрова трансформація активно підтримується на державному рівні через ініціативи Міністерства цифрової трансформації, що сприяє розвитку електронної комерції, онлайн-сервісів і цифрових платежів [2]. Проте для подальшого зростання цього сектора необхідно створювати стабільне нормативне середовище, підвищувати довіру споживачів до онлайн-операцій та забезпечувати прозорість цифрових процесів.

Таким чином, цифрова трансформація бізнесу через розвиток інтернет-торгівлі є стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Вона забезпечує не лише підвищення ефективності

діяльності, а й формує нову культуру споживання та управління. Успіх цифрових перетворень залежить від узгодженої стратегії, готовності до інновацій, розвитку людського потенціалу та забезпечення належного рівня кібербезпеки [5]. У сучасних умовах перемагають ті компанії, які не бояться змінюватися, впроваджують технології системно й орієнтуються на довгострокову цінність для клієнта.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. McKinsey Digital. (2024). *The state of digital transformation in business 2024*. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 21.10.2025).
2. Міністерство цифрової трансформації України. (2024). *Стратегія цифрової економіки України 2030*. [Електронний ресурс]. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 21.10.2025).
3. OECD. (2024). *Digital Economy Outlook 2024*. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 21.10.2025).
4. Statista. (2024). *E-commerce worldwide report*. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 21.10.2025).
5. Світовий банк. (2023). *Digitalization as a driver of economic growth in emerging markets*. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/> (дата звернення: 21.10.2025).

Стяглик Н.І.,
*к.п.н., доцент, завідувач кафедри
інформаційних технологій та математичного моделювання
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У СЕРЕДОВИЩІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасному світі цифровізація стала ключовим фактором трансформації економічних систем, моделей управління та професійних компетентностей фахівців. Цифрова економіка передбачає активне використання інформаційно-комунікаційних технологій у всіх сферах управлінської діяльності – від стратегічного планування до контролю результатів. У цих умовах традиційні управлінські навички втрачають достатність, натомість формується потреба у фахівцях, здатних ефективно використовувати цифрові інструменти, аналітику даних, штучний інтелект і методи автоматизації процесів.

Актуальність теми полягає у необхідності наукового осмислення моделей формування управлінських компетентностей, що відповідають вимогам цифрової економіки та сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів на всіх рівнях.

Розглянемо теоретичні засади формування управлінських компетентностей.

Поняття та сутність управлінських компетентностей

Управлінські компетентності – це сукупність знань, умінь, навичок і особистісних якостей, які забезпечують здатність керівника ефективно організовувати діяльність колективу, приймати стратегічні рішення, управляти змінами й комунікувати в цифровому середовищі. У сучасному розумінні виділяють три ключові підходи до трактування управлінських компетентностей:

- традиційний – орієнтація на управлінські функції (планування, організація, мотивація, контроль);
- компетентнісний – акцент на здатності до адаптації, самоорганізації, креативності;
- цифровий – доповнення традиційної моделі навичками роботи з цифровими інструментами, даними, штучним інтелектом.

Щодо класифікації управлінських компетентностей, то в системі цифрового менеджменту виділяють такі групи компетентностей: стратегічні (вміння прогнозувати, планувати розвиток організації в умовах невизначеності); аналітичні (здатність обробляти дані, інтерпретувати результати аналітики, ухвалювати обґрунтовані рішення); комунікативні (ефективна взаємодія в цифрових командах, онлайн-лідерство, віртуальна

комунікація); цифрові (використання інструментів управління проєктами, CRM/ERP-систем, ВІ-платформ, засобів кібербезпеки).

Роль цифрових технологій у розвитку компетентностей полягає в тому, що інформаційно-комунікаційні технології не лише підтримують управлінську діяльність, але й змінюють її зміст: керівники переходять від інтуїтивного управління до data-driven управління, де ключову роль відіграють аналітичні інструменти, візуалізація даних та прогнозне моделювання.

Наразі цифрова економіка виступає середовищем трансформації управлінських ролей. Цифрова економіка базується на використанні великих даних (Big Data), хмарних сервісів, блокчейну, автоматизації та штучного інтелекту. У такому середовищі інформація стає стратегічним ресурсом, а здатність ефективно її використовувати – основою конкурентоспроможності організації.

Проте, цифрове середовище створює нові виклики: необхідність швидкої адаптації до технологічних змін, управління віртуальними командами, дотримання кібербезпеки.

Водночас воно відкриває й нові можливості – дистанційне управління, аналітична підтримка рішень, автоматизація процесів контролю та звітності.

В таких умовах неминучою є трансформація управлінських функцій. Функції менеджера еволюціонують від контролера процесів до аналітичного лідера, здатного керувати на основі даних. Такі підходи як agile, design thinking, scrum формують нову управлінську культуру, орієнтовану на гнучкість, співпрацю та цифрову інтеграцію.

Розглянемо моделі формування управлінських компетентностей.

Структурно-функціональні моделі. Такі моделі описують взаємозв'язок між складовими компетентності (знання, навички, установки) та етапами їх формування. Прикладом є модель «цифрового лідерства», що поєднує стратегічне мислення, технологічну грамотність і інноваційну культуру.

Освітні та практичні моделі. Формування компетентностей відбувається в процесі професійної підготовки через: освітні програми, що інтегрують цифрові дисципліни (управління ІТ-проєктами, цифровий маркетинг, аналітика даних); корпоративні тренінгові платформи, які розвивають цифрові навички через практику; симуляційні системи та кейс-тренінги, де майбутні управлінці опановують прийняття рішень у цифровому середовищі.

На рівні кафедр або освітньої установи доцільно впроваджувати інтегровані моделі, що поєднують аналітичне мислення, управління змінами та роботу з цифровими даними. Ефективним є поєднання класичних курсів менеджменту з навчанням використанню цифрових інструментів (Google Workspace, Power BI, Trello, Asana, Jira тощо).

Зокрема, можна говорити про практичні аспекти впровадження таких моделей. Важливим аспектом є впровадження цифрових інструментів в процес формування фахових розвитку компетентностей. Розвиток управлінських компетентностей підтримується через інтеграцію: CRM/ERP систем

(управління ресурсами, процесами та взаємодією з клієнтами); Business Intelligence-платформ (Power BI, Tableau); онлайн-симуляторів для моделювання управлінських рішень; AI-інструментів для аналітики, автоматизації комунікацій, прогнозування результатів.

Невід'ємною складовою є й процес оновлення освітніх програм та підвищення кваліфікації викладачів, що здійснюють фахову підготовку управлінців. Необхідно модернізувати освітні стандарти та програми підготовки, запроваджуючи міждисциплінарні курси, що поєднують менеджмент, економіку та інформаційні технології. Важливу роль відіграють програми безперервного навчання (lifelong learning), спрямовані на оновлення цифрових навичок управлінців.

Оцінювання ефективності моделей можна здійснити за рахунок оцінювання рівня сформованості компетентностей за допомогою KPI системи (оцінювання досягнутих результатів), зворотного зв'язку від колег і підлеглих, сертифікації цифрових навичок (ECDL, Digital Skills Index).

Отже, управлінські компетентності в умовах цифрової економіки стають інтегрованим показником професійної готовності керівника до ефективної діяльності в інформаційно насиченому середовищі. А цифрова економіка не лише висуває нові вимоги, але й створює умови для інноваційних моделей навчання, саморозвитку та аналітичного управління. Подальші дослідження варто спрямувати на розроблення конкретних моделей адаптації управлінців до використання технологій штучного інтелекту, а також на побудову методик оцінювання цифрової управлінської компетентності в освітньому та корпоративному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасименко О., Демченко А. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, інструментарій удосконалення. // Економіка та суспільство. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101>
2. Зелінська А., Тарасович Л., Лавриненко С. Цифрові компетенції як основа трансформації професійної освіти майбутніх менеджерів. // Економіка та суспільство. 2023. №49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-51>
3. Прийдак Т.Б., Яловега Л.В., Лега О.В., Мисник Т.Г., Зоря С.П. Розвиток цифрової компетентності як умова забезпечення конкурентоспроможності майбутніх економістів // Інформаційні технології і засоби навчання, 2019, Том 73, №5. С.28-47
4. Топалова С. Вплив інноваційних технологій на компетенції сучасного менеджера та нові освітні завдання // Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку, 2024, № 4 (15). С.190-200. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-15>
5. Чвортко, Л. А., Подзігун, С. М., & Вінницька, О. А. (2025). Вплив цифрових технологій на формування управлінських компетенцій фахівців податкової

сфери. *Актуальні питання економічних наук*, (8).
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14945578>

СТАТИСТИКА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА РОЛЬ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова економіка сьогодні виступає одним із ключових чинників глобального економічного розвитку: використання цифрових технологій змінює бізнес-моделі, процеси, структури виробництва та споживання. Одночасно процес технологічного трансферу стає критичною ланкою в забезпеченні тих змін — передачею знань, технологій, інновацій від розробників до користувачів або впроваджувальних структур.

Цифрова економіка — це сукупність економічних діяльностей, які використовують цифрові знання й інформацію як ключові виробничі фактори; сучасні інформаційно-комунікаційні мережі як основні канали передачі; інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) як драйвер змін [1].

Цифрова трансформація — це процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти економіки чи організації, що веде до фундаментальних змін у способі діяльності [2]. Трансфер технологій — це процес передачі наукових результатів, технологічних розробок, знань або інтелектуальної власності від розробника до користувача чи виробника, з метою створення нових продуктів, послуг чи виробничих процесів [10].

За даними Світового банку, цифрова економіка становить близько 15,5 % глобального ВВП, а у розвинених країнах — близько 18,4 % [5]. У межах Європейського Союзу частка підприємств, які застосовують цифрові технології, постійно зростає, а цифрові навички стають необхідними для працівників усіх галузей [4]. Цифрова трансформація підприємств є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності [6].

Узагальнюючи наведені поняття, можна стверджувати, що цифрова економіка, цифрова трансформація та трансфер технологій є взаємопов'язаними складовими сучасного етапу глобального економічного розвитку. Цифрова економіка формує нову модель господарювання, у якій провідну роль відіграють цифрові знання, інформація та інформаційно-комунікаційні технології. Вона створює середовище, у межах якого цифрова трансформація виступає механізмом практичної реалізації цифрових можливостей шляхом інтеграції інноваційних технологій у всі сфери економічної діяльності.

У свою чергу, трансфер технологій є ключовим інструментом забезпечення цієї трансформації, оскільки сприяє поширенню науково-технічних розробок, інноваційних рішень та цифрових продуктів між

науковими установами, бізнесом і державним сектором. Завдяки ефективним процесам трансферу технологій створюються передумови для підвищення інноваційного потенціалу, продуктивності праці та конкурентоспроможності національних економік.

Отже, цифрова економіка забезпечує концептуальне підґрунтя, цифрова трансформація — організаційно-технологічний процес реалізації, а трансфер технологій — практичний механізм поширення та впровадження інновацій. Синергія цих трьох елементів формує основу сталого економічного зростання у цифрову епоху. Для України це означає необхідність активізації політики розвитку цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрових компетентностей населення та створення сприятливих умов для ефективного трансферу технологій, що у комплексі сприятиме прискоренню національної цифрової трансформації та інтеграції до глобального цифрового простору.

Комбінація статистичних даних цифрової економіки та процесів трансферу технологій дозволяє зробити висновки про стратегічне значення цифровізації для економічного розвитку. Країни, які системно розвивають цифрову інфраструктуру та підтримують трансфер технологій, отримують конкурентні переваги. Для ефективної політики важливо створювати сприятливе середовище для обміну технологіями, підтримки R&D та розвитку цифрових навичок [8].

Для України ключовими проблемами цифрової трансформації є недостатня інфраструктура, нестача фінансування, відтік кадрів. Покращення системи трансферу технологій може прискорити цифровізацію національної економіки, зменшити технологічне відставання та підвищити ефективність використання наукового потенціалу [8].

Такий підхід сприяє підвищенню інноваційної активності, зміцненню технологічного суверенітету та формуванню економіки знань.

У контексті України цифрова трансформація стикається з низкою системних викликів, серед яких — недостатній розвиток цифрової та науково-технологічної інфраструктури, обмеженість фінансових ресурсів та відтік висококваліфікованих кадрів. Подолання цих проблем можливе через удосконалення національної системи трансферу технологій, що сприятиме швидшому впровадженню цифрових інновацій, зменшенню технологічного розриву із розвиненими країнами та підвищенню ефективності використання наукового потенціалу держави.

Поєднання політики цифровізації та трансферу технологій має розглядатися як стратегічний напрям модернізації економіки України, орієнтований на інноваційний розвиток, технологічну самодостатність і підвищення глобальної конкурентоспроможності.

Висновки: Цифрова економіка виступає ключовим чинником глобального економічного зростання. Механізми трансферу технологій забезпечують результативне впровадження цифрових інновацій у виробничі та соціально-економічні процеси. Для країн, що розвиваються, ефективний трансфер

технологій є визначальним інструментом прискорення цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. В Україні актуальним завданням є розвиток інституційної та технологічної інфраструктури, формування цифрових компетентностей, а також удосконалення державної політики у сфері підтримки процесів трансферу технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Л. Шостак, та співавт. The Impact of Digital Transformation on the Economy. 2023.
2. N. Shveda. Digital Transformation as an Imperative for Innovative Development of Business Processes. 2024.
3. K. Abdullayev. Current Trends in Digital Transformation and Their Impact on National Economy. 2024.
4. Європейська статистика: Digital economy and society statistics – enterprises.
5. Світовий банк. Digital Transformation Overview.
6. L. Bischoff, M. Ferrer-Serrano, A. Ogando-Vidal. Examining the Role of Technology Transfer on Digitalization. 2023.
7. J. Song. Research on Technology Transfer Strategy of Digital Economy Enabling Green Innovation. 2024.
8. A. Khorosheniuk. Technology Transfer in the System of Innovation Development. 2025.
9. L. Craiu et al. Technology Transfer, Sustainability, and Development. 2022.
10. WIPO. Knowledge and Technology Transfer (K&TT).

*Телічко Н.А.,
к.е.н, доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса, Україна;
Макарова Т.О.,
здобувачка вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна*

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Тайм-менеджмент (управління часом) - це система принципів, методів і технологій, спрямованих на раціональне використання часу з метою підвищення ефективності діяльності людини чи організації. В основі тайм-менеджменту лежить вміння планувати, організовувати, делегувати та контролювати виконання завдань, орієнтуючись на досягнення визначених цілей. Управління часом є не лише індивідуальною навичкою, а й елементом організаційної культури, що впливає на поведінку працівників і загальну ефективність компанії [1, с. 47].

Тайм-менеджмент сприяє зростанню ефективності роботи, зменшенню стресових ситуацій та досягненню гармонійного балансу між професійною діяльністю й особистим життям. Успіх у роботі на 99 % залежить від систематичності, планування й дисципліни, і лише на 1 % - від натхнення [2, с. 49]. Таким чином, ефективне управління часом розглядається як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність організації.

Ідеї раціонального використання часу виникли ще у філософських працях античних мислителів. Проте як науковий напрям тайм-менеджмент сформувався у XX ст. у Західній Європі, де з'явилися перші навчальні курси з планування робочого часу [2, с. 50]. Подальший розвиток концепції пов'язаний з працями Пітера Друкера, який підкреслював, що час - це найобмеженіший ресурс, без ефективного використання якого неможливо управляти іншими [2, с. 51].

У другій половині XX ст. тайм-менеджмент еволюціонував від особистісного планування до системного підходу, що охоплює організаційні процеси. Зокрема, Лотар Зайверт і Стівен Кові заклали основи сучасних методів пріоритизації завдань, балансування цілей і делегування [1, с. 48].

До основних принципів тайм-менеджменту належать: постановка SMART-цілей, планування, пріоритизація, делегування, контроль, усунення відволікань і забезпечення балансу «робота-життя». Ці принципи забезпечують

не лише ефективне використання часу, а й розвиток відповідальності, самодисципліни та командної взаємодії.

Тайм-менеджмент сприяє оптимізації трудових процесів, підвищенню продуктивності й зниженню стресу серед працівників, особливо в умовах цифровізації та віддаленої роботи [3, с. 382].

Серед класичних методів управління часом виділяють матрицю Ейзенхауера, принцип Парето (80/20), техніку Pomodoro, метод ABC-аналізу, а також систему Канбан. Вони допомагають розподіляти завдання за рівнем важливості, підвищувати концентрацію уваги та зменшувати перевтому [2, с. 52].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методів тайм-менеджменту

Метод/Підхід	Суть методу	Сфера застосування	Переваги	Обмеження
Матриця Ейзенхауера	Розподіл завдань за критеріями важливості та терміновості (4 квадранти)	Особисте та корпоративне планування	Чіткість пріоритизації, простота використання	Суб'єктивність оцінки важливості
Принцип Парето (80/20)	20% зусиль дають 80% результату	Оптимізація робочих процесів	Фокус на найважливіших завданнях	Складність визначення ключових 20%
Техніка Pomodoro	Робота інтервалами по 25 хвилин з перервами	Індивідуальна робота, що вимагає концентрації	Підвищення концентрації, зниження втоми	Не підходить для командних завдань
ABC-аналіз	Категоризація завдань: A (критичні), B (важливі), C (другорядні)	Щоденне планування	Структурованість, легкість впровадження	Потребує регулярного перегляду пріоритетів
Agile/Scrum	Гнучке управління через короткі ітерації (спринти)	Проектне управління, IT-сфера	Адаптивність, командна синергія	Вимагає високої дисципліни команди
OKR	Постановка цілей (Objectives) та ключових результатів (Key Results)	Стратегічне планування в організаціях	Прозорість цілей, вимірюваність результатів	Складність формулювання KR
Канбан	Візуалізація робочого процесу на дошці завдань	Виробництво, управління проектами	Наочність, виявлення «вузьких місць»	Потребує постійного оновлення

Джерело: складено автором на основі [1, с. 46-50; 2, с. 48-56; 3, с. 382–386]

Інноваційні підходи представлені гнучкими моделями управління, такими як Agile та OKR (Objectives and Key Results), що поєднують стратегічне планування з постійним моніторингом досягнення результатів. Сучасні дослідження підкреслюють, що інтеграція таких систем у планування діяльності підприємства дозволяє підвищити рівень відповідальності працівників і покращити ефективність використання часу [4].

Цифровізація сприяла розвитку електронного тайм-менеджменту. До найпоширеніших інструментів належать: Trello, Asana, Google Calendar, Notion, Microsoft Outlook. Як підкреслює Крикун О., інтеграція програм Microsoft Exchange та Server Outlook створює основу корпоративного тайм-менеджменту, дозволяючи ефективно координувати взаємодію між підрозділами [2, с. 54].

Водночас дослідники застерігають, що надмірне використання цифрових засобів може призвести до інформаційного перевантаження й втрати концентрації, тому важливо дотримуватись балансу між автоматизацією та усвідомленим контролем часу [3, с. 385].

У сучасних організаціях тайм-менеджмент є ключовим елементом ефективного проектного управління. Застосування методів Agile та Scrum дозволяє структурувати робочий процес і підвищити відповідальність членів команди за результати. Колективне планування часу сприяє формуванню культури спільної відповідальності, покращує комунікацію та підвищує мотивацію персоналу [1, с. 49].

Ключовим аспектом командного управління часом є делегування завдань і координація ролей, що мінімізує ризик перевантаження окремих працівників і забезпечує злагодженість у досягненні цілей.

Тайм-менеджмент відіграє ключову роль у підвищенні ефективності діяльності організації, адже сприяє зростанню продуктивності, покращенню якості виконання завдань та підвищенню рівня задоволеності працівників. Системне планування дозволяє збільшити продуктивність на 20-30 % і знизити рівень стресу персоналу [3, с. 384].

Ефективне управління часом сприяє раціональному використанню ресурсів і покращує корпоративну культуру, що безпосередньо позначається на конкурентоспроможності компанії [1, с. 50].

У практиці міжнародних компаній, таких як Google, Toyota та Microsoft, впровадження систем Agile та OKR дозволило значно покращити організацію робочого часу та знизити кількість неефективних операцій. Застосування моделей тайм-менеджменту в системі сталого розвитку підприємств сприяє підвищенню продуктивності та ефективному стратегічному плануванню [4]. Ефективний розподіл часу має ґрунтуватися не лише на техніках, а на здатності керівників правильно визначати пріоритети та уникати зайвого перевантаження [5].

Попри переваги, процес упровадження тайм-менеджменту стикається з труднощами: низьким рівнем мотивації працівників, опором змінам, недостатнім розумінням переваг планування та інформаційним перевантаженням. Ефективне використання часу вимагає зміни корпоративної культури - від індивідуальної відповідальності до колективної [1, с. 49].

Вирішення цих проблем можливе через навчання персоналу, формування культури планування й використання сучасних цифрових інструментів.

Отже, управління часом виступає важливим засобом підвищення результативності діяльності сучасних організацій. Системне управління часом

дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність, знизити рівень стресу та формувати культуру відповідальності й дисципліни серед працівників.

Поєднання класичних методів (матриця Ейзенхауера, принцип Парето, техніка Pomodoro) із сучасними інструментами (Agile, OKR, цифрові платформи) забезпечує комплексний підхід до планування і контролю часу. Впровадження таких практик сприяє раціональному використанню ресурсів, покращенню якості виконання завдань і конкурентоспроможності організації.

Таким чином, ефективний тайм-менеджмент виступає стратегічним ресурсом, який поєднує індивідуальні й командні цілі та забезпечує стійкий розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальчук Н. В. Роль тайм-менеджменту в управлінні організаційною поведінкою. *Економічний простір*. 2025. №197. С. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.46-50>. (дата звернення: 07.10.2025).
2. Крикун О. Особливості застосування методів тайм-менеджменту в роботі керівника. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1, No. 4. С. 48–56. DOI: 10.46299/j.isjmef.20220104.02. (дата звернення: 07.10.2025).
3. Черевко О. В., Назаренко С. А., Приймак К. А. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 382–386. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54>. (дата звернення: 07.10.2025).
4. Accounting and Auditing Time Management: A Model for Enterprise Sustainable Development Planning / U. Nikonenko et al. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18, no. 9. URL: <https://doi.org/10.18280/ijmdp.180926> (date of access: 07.10.2025).
5. Jensen D. Time Management Won't Save You. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2021/06/time-management-wont-save-you> (date of access: 07.10.2025).

Топалова С.О.,

*к.політ.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, обліку
та бізнес-комунікацій*

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

Торяник Ж.І.,

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, обліку
та бізнес-комунікацій*

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

Шевченко В.І.,

*к.філол.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, обліку
та бізнес-комунікацій*

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

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ТА ІННОВАЦІЙНА ОСВІТА В КИТАЙСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТАХ: ВИХОВАННЯ ГРОМАДЯНИНА-ФАХІВЦЯ

Сучасні західні демократії перебувають у кризовому стані. Це стало цілком очевидним на внутрішньому, регіональному та глобальному рівнях. Одну із головних причин цього дослідники вбачають у деградації інституту громадянства, що, в тому числі, є наслідком руйнування університетських систем громадянської освіти. Водночас Китай демонструє достатньо швидко нарощування зусиль у напрямі впровадження системної громадянської та політичної освіти в університетах. Ідеологічні цінності суспільного блага і соціальної злагоди, соціальної відповідальності, виховання громадянина-фахівця є основоположними в китайській стратегії розвитку університетської освіти. Велика питома вага громадянської складової в економічній, підприємницькій та інноваційній освіті в китайських університетах. В умовах суттєвої економічної трансформації саме підприємництво та інновації набувають ключового значення. Тож ці сфери діяльності, відповідно й підготовка фахівців для них мають бути національно орієнтованими, відповідати стратегії розвитку держави. Наочний приклад цього демонструє Китай. Впровадження громадянської складової у підприємницьку та інноваційну освіту вже показує значний мультиплікативний соціально-економічний ефект.

Отже, **актуальність** дослідження інституційних механізмів виховання громадянина-фахівця, формування громадянських цінностей та соціальної відповідальності в умовах сучасної системи університетської освіти в Китаї виглядає цілком очевидною. Адже підприємницька та інноваційна освіта має формувати в студентів не лише технічні та бізнесові навички, а й усвідомлення відповідальності перед суспільством, виховувати громадянські та моральні цінності в студентів. Для цього необхідно реформувати університетську систему освіти, створити державницьку стратегічну основу для

підприємницької та інноваційної освіти, щоб підприємництво та інновації були орієнтованими не лише на бізнес і отримання прибутку, а, передусім, на суспільне благо, соціальну відповідальність та реалізацію стратегії розвитку держави (звісно, така має бути). Тож для України, як держави, що переживає системні трансформації за відсутності чітких державницьких стратегій, досвід Китаю у розробці стратегії системної громадянської освіти в університетах є корисним і в багатьох аспектах прийнятним для адаптації.

Перш ніж говорити про громадянську складову підприємницької та інноваційної освіти в китайських університетах, варто акцентувати увагу на загальній системній характеристиці китайської університетської освіти. Адже громадянська освіта майбутніх підприємців, інженерів та інших фахівців у всіх галузях здійснюється в рамках державної стратегії виховання громадянина-фахівця. Конституція КНР [1] встановлює обов'язок держави виховувати громадян в дусі державної ідеології. Закон про освіту містить положення про те, що освіта має ґрунтуватись на ідеях КПК [2], а Закон про вищу освіту закріплює ідеологічну та політичну освіту як обов'язкову складову університетського навчання [3]. Тож університети є не лише академічними освітніми закладами. На них покладена ключова функція по громадянському вихованню і політичній соціалізації студентської молоді. Громадянська/політична освіта здійснюється не лише через окремі навчальні навчальні дисципліни, а й інтегрована в усі університетські навчальні дисципліни – від гуманітарних до природничих і технічних, що передбачає відповідний закон [4]. Згідно зі звітами партійних з'їздів закріплюється курс на тотальну інтеграцію громадянської освіти та ідеологічного виховання в усі рівні освіти та визначаються основні цінності, які є ядром громадянської освіти [5,6]. Окремий закон запроваджує обов'язкове викладання новітньої історії Китаю, китайських реформ і розвитку соціалізму з китайською специфікою [7]. Таким чином виховують еліту, яка має впроваджувати китайські цінності в усіх сферах діяльності.

На початку 2020-х рр. в китайських дослідженнях питань вдосконалення громадянської/політичної освіти в університетах актуалізувався новий аспект – її поєднання з освітою у сфері підприємництва та інновацій. Китай перебуває на етапі суттєвої економічної модернізації, тож інновації та підприємництво стали головними чинниками розвитку суспільства. Завдання забезпечувати й зміцнювати стабільність соціального порядку актуалізувалось у політичній та освітній сферах. Науковці зазначають, що тільки підприємницька освіта не задовольняє суспільний запит на розвиток студентів як фахівців з технічними чи бізнес-навичками і з високими моральними та громадянськими цінностями. Головна мета – зробити університетську освітню систему, в якій підприємницькі навички й інноваційність поєднуються із високою громадянською свідомістю й активністю. Тому обґрунтовують необхідність посилення інтеграції громадянської складової в освіту з

підприємництва та інновацій для підвищення професійної етики та рівня відповідальності перед суспільством майбутніх фахівців.

Ван Ян та Ян Чжаньчжань (Yan Wang, Zhanzhan Yan) наголошують, що інновації та підприємництво в Китаї є ключовими рушіями економічного та соціального розвитку. Тому вони найбільше мають поєднуватись із громадянською та політичною освітою й вихованням, щоб забезпечувати соціальний прогрес, стабільність соціального порядку. Інноваційна та підприємницька освіта повинні підтримувати стратегічні державні цілі, спиратись на національні ідеологічні цінності та сприяти соціальній єдності. Тому університетська освіта має бути не лише економічним, а й соціальним та моральним інструментом. В такій освітній системі підприємницькі навички та інноваційність повинні супроводжуватись громадянською компетентністю [8].

Лі Мяо (Miao Li) визначає кілька основних цілей тісної інтеграції громадянської/політичної складової в підприємницьку та інноваційну освіту: підготовка фахівців із високим рівнем громадянської відповідальності, професійних навичок та професійної етики; формування комплексу компетентностей – громадянських, підприємницьких, інноваційних; підвищення загального рівня якості університетської освіти, покращення структури і змісту навчальних дисциплін та практичної підготовки; удосконалення методів викладання; впровадження стимулюючих механізмів [9].

Цяо Цзін (Jing Qiao) зазначає, що сучасна освіта не має бути суто професійною чи технічною. Вона передусім має виховувати громадян із цінностями, які є фахівцями в різних галузях, в тому числі підприємництва та інновацій. Аналізуючи поточний стан інтеграції громадянської складової в підприємницьку та інноваційну освіту в китайських університетах, автор вказує на головні проблеми. Передусім відмічає, що структура моделі інтеграції недостатньо комплексна, різноманітна та відкрита. Також наявні проблеми в підготовці викладачів, здатних здійснювати таку освітню інтеграцію. Недостатня активність і участь університетської спільноти у створенні та підтримці практичних платформ для інтеграції громадянської складової в підприємницьку та інноваційну діяльність. Для вирішення цих проблем Цяо Цзін вважає за необхідне залучати всю університетську спільноту – адміністрацію, викладачів, студентів до створення загальної атмосфери, яка поєднує громадянські цінності, підприємництво та інноваційний підхід. Крім того, пріоритетну увагу приділити підготовці викладачів, здатних вести підприємницькі та інноваційні курси з інтегрованим громадянським компонентом. Встановити системи оцінювання навчальних досягнень студентів, які враховують не тільки технічні та бізнесові результати, а й ціннісні та громадянські критерії. Головний висновок автора полягає в тому, що для університетів, які прагнуть відповідати вимогам сучасності, працювати для суспільного блага це має стратегічне значення. Адже громадянська свідомість і соціальна відповідальність стають все важливішими [10].

Китайські науковці пропонують створення особливої системи громадянського виховання для інноваційної й підприємницької освіти, яка включає:

- інтеграцію соціальних, ціннісних елементів у зміст навчальних дисциплін з підприємництва та інновацій;
- включення у підприємницькі теми та курси громадянських ціннісних дискусій;
- побудову платформ участі, де громадянські ідеї інтегруються в середовище стартапів, бізнес-інкубаторів, дослідницьких центрів;
- створення практичних проектів – стартап-клубів, бізнес-інкубаторів, де студенти можуть реалізувати свої бізнес-ідеї з урахуванням соціальних проблем і для їх вирішення;
- створення локальних соціальних мереж для поширення ідей громадянства через інноваційні та бізнесові проекти.
- розробку механізмів співпраці між університетами, місцевими органами влади та підприємствами для підтримки інноваційної діяльності;
- контроль за тим, щоб інновації були в рамках цінностей державної ідеології, не шкодили суспільству і соціальному розвитку.

Дослідники описують вже відчутні соціально-економічні ефекти від інтеграції громадянської складової в підприємницьку та інноваційну освіту:

- підвищення довіри до бізнесу та зниження транзакційних витрат;
- зростання кількості соціальних стартапів, передусім на місцевому рівні;
- розширення внутрішнього ринку для товарів і послуг, які мають вагому соціальну складову;
- підвищення в суспільстві рівня довіри до бізнесу;
- усвідомлення майбутніми підприємцями соціальних проблем як сфери для інновацій, а підприємництва – як засобу, інструмента для вирішення соціальних проблем;
- зниження ризиків зловживань технологіями, фінансових бульбашок, соціально безвідповідальних стартапів (в китайській термінології це звучить як «ризиків бізнесу та інновацій без моралі»);
- зростання публічної віддачі від державних програм;
- зменшення витрат на регулювання і ліквідацію наслідків безвідповідальних бізнес-практик.

Громадянське виховання у підприємницькій освіті має ще й менеджерський ефект. Адже у студентів формуються компетентності, які підвищують якість людського капіталу та продуктивність праці, що, безумовно, сприяє підвищенню економічної ефективності підприємницької діяльності на локальному рівні і загальному зростанню конкурентоспроможності економіки – на національному.

В Китаї пріоритетну увагу приділяють підготовці викладачів, здатних вести підприємницькі та інноваційні курси з інтегрованим громадянським компонентом. Можна виділити кілька головних підходів і практик, які використовують китайські університети для інтеграції громадянської складової у фахові дисципліни:

- встановлення вимог щодо рівня громадянської компетентності викладачів;
- постановка як обов'язкового завдання при викладанні технічних чи бізнесових дисциплін включати в курси громадянські, етичні теми;
- створення в університетах команд викладачів, які проводять курси підвищення кваліфікації з інтеграції громадянської складової у фахові дисципліни за різними напрямками – технічного, бізнесового спрямування та ін., і, відповідно, команд, які проходять ці курси;
- постійна співпраця викладачів фахових дисциплін із колегами-фахівцями в галузі громадянської освіти та відділами університетів з громадянської освіти;
- організація для викладачів практик, дебатів, тематичних кейсів, які поєднують фахову дисципліну з соціальною, громадянською реальністю;
- навчання викладанню через актуальні приклади, соціальні проблеми, локальні контексти (життя конкретних місцевих громад);
- встановлення системи оцінювання якості навчальних курсів і, відповідно, навчальних досягнень студентів, що враховує громадянську складову.

Отже, досвід Китаю в організації громадянської освіти в університетах цінний для України як освітня модель, що відповідає стратегії розвитку держави та її економічного базису, виховання громадян та еліти в рамках цієї стратегії. Громадянська освіта в університетах має впроваджуватись системно, в рамках єдиної державної стратегії громадянської освіти на усіх освітніх рівнях. На державному нормативному рівні мають бути закріплені обов'язковість і послідовність громадянської освіти, її інституційна структура. В руслі стратегії розвитку держави має бути розроблена національна стратегія розвитку громадянської освіти, складовою якої є обов'язкова громадянська освіта в університетах. Необхідна також розробка державної концепції інтеграції громадянської складової в різні університетські навчальні дисципліни. На основі цього мають бути визначені головні громадянські компетентності студентів університетів і включені до переліку загальних. Крім того, мають бути визначені фахові громадянські компетентності. Звісно, перші й другі повинні відображатись в університетських освітніх програмах. Загальні громадянські компетентності формуються у ході вивчення обов'язкових громадянських, політичних, соціальних дисциплін, а фахові громадянські – шляхом включення громадянської компоненти у фахові дисципліни. Університети в рамках автономії мають визначати шляхи і засоби формування

громадянських компетентностей студентів. Звісно, викладачі університетів, як університетська еліта, самі мають демонструвати громадянські компетентності елітарного рівня та здатність формувати такі в студентів. Тому необхідна окрема стратегія і система заходів для громадянської освіти, підвищення кваліфікації викладачів університетів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Constitution of the People's Republic of China : [official text of Dec. 4, 1982, with amendments]. – Beijing : NPC. 2018. 88 p. – URL: http://www.npc.gov.cn/englishnpc/Constitution/node_2825.htm
2. Education Law of the People's Republic of China: [adopted on Mar. 18, 1995, amended Dec. 9, 2015]. – Beijing : Ministry of Education of the PRC. 2015. 54 p. – URL: http://en.moe.gov.cn/Resources/Laws_and_Policies/201506/t20150626_191391.html
3. Higher Education Law of the People's Republic of China: [adopted Aug. 29, 1998, amended 2015]. – Beijing : Ministry of Education of the PRC. 2015. 67 p. URL: http://en.moe.gov.cn/Resources/Laws_and_Policies/201506/t20150626_191392.html
4. China's Education Modernization 2035. – Beijing : State Council of the PRC. 2019. 45 p. URL: http://en.moe.gov.cn/News/Top_News/201902/t20190223_370385.html.
5. Report to the 18th National Congress of the Communist Party of China (Nov. 8, 2012). – Beijing : Foreign Languages Press. 2012. 75 p. URL: http://www.china.org.cn/china/18th_cpc_congress/2012-11/16/content_27137540.htm
6. Report to the 19th National Congress of the Communist Party of China (Oct. 18, 2017). – Beijing : Foreign Languages Press. 2017. 92 p. URL: http://www.china.org.cn/china/19th_cpc_congress/2017-10/27/content_41805113.htm
7. Notice of the CPC Central Committee on Carrying out “Four Histories” Education. – Beijing : CPC Central Committee. 2020. 22 p. URL: http://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202007/10/content_WS5f07a3d6c6d0f7257693a2f0.html
8. Yan Wang, Zhanzhan Yan. Construction of an Ideological and Political System of Innovation and Entrepreneurship Education in Colleges and Universities. Contemporary Education and Teaching Research. 2024. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/17461979241281703>
9. Miao Li. Research on the Integration of Civics and Politics and Practice of Innovation and Entrepreneurship Education Programs in Colleges and Universities. Journal of Global Humanities and Social Sciences. Vol. 5 No. 9 2024. DOI: <https://doi.org/10.61360/BoniGHSS242016920903>

10. Jing Qiao. Exploring the Integration and Development of Civic Education and Innovation and Entrepreneurship Education in Higher Education. *International Journal of Education and Humanities*. 2023. 9(2), pp. 130-133. DOI: <https://doi.org/10.54097/ijeh.v9i2.9882>

Фрідман О.А.,

к.е.н., доцент

кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

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

Бабенко М.В.,

PhD, доцент

кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

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

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Під час воєнного вторгнення в Україні особливого значення набуває соціальна відповідальність. Умови ведення бізнесу суттєво змінились. Воєнна агресія зумовила не тільки масштабну міграцію населення з небезпечних регіонів, а й переміщення багатьох підприємств у інші регіони країни через ризик продовження діяльності у зоні бойових дій, чи у прифронтових регіонах. Частина бізнесу все ж залишилась на місцях. Аналіз подій 2022 року показав, що майже ніхто не мав плану дій на випадок таких надзвичайних ситуацій або стратегій щодо зменшення ризиків.

Частина українських підприємств, незважаючи на ризики, продовжила роботу на місцях, і, таким чином, забезпечила робочі місця своїм працівникам та допомагали місцевим громадам та внутрішньо переміщеним особам. Корпоративна соціальна відповідальність для багатьох організацій у той час стала тим засобом, що дав змогу подолати виклики, що зумовила війна.

Корпоративна соціальна відповідальність в Україні має певні відмінності від інших країн. І це стосується як зовнішнього напрямку корпоративної соціальної відповідальності, так і внутрішнього [1].

За зовнішнім напрямом організації спрямовують свої зусилля на допомогу у забезпеченні потреб Збройних Сил, допомогу внутрішньо переміщеним особам, ветеранам, підтримці неурядових організацій, безоплатному наданні товарів і послуг, адаптації виробництва до потреб фронту. Можемо спостерігати за появою нової тенденції у бізнесі – наразі в багатьох компаніях ініціативи з допомоги Збройним силам України згрупувалися у великі напрямки та проєкти [2].

Так, наприклад, WOG, одна з найбільших приватних мереж автозаправок, реалізує такий проєкт як «Добропаливо»: користувачі заправки «підвішують» літри пального, а організація подвоює ці обсяги пального, які, в результаті, потім передаються на потреби евакуації, до лікарень, на доставку гуманітарної допомоги.

Ще одним важливим навчальним проєктом є «Академія кави WOG», що має на меті допомогти ветеранам інтегруватися в суспільство, та крім професійної підготовки створює простір для взаємодії та підтримки.

Ще одним прикладом є корпоративної соціальної відповідальності є діяльність лідера експрес-доставки в Україні - «Нова пошта». Компанія відкрила прийом гуманітарної допомоги у відділеннях та безкоштовно доставляє вантажі від волонтерів та організацій, що допомагають армії та теробороні. «Нова пошта» у співпраці з ДСНС України почала розробку роботів-саперів: це буде перший український робот-сапер для розмінування водойм, а інший вид – для суші. Зазначається, що це допоможе пришвидшити розмінування всієї території України та збереже життя українських піротехніків [3].

Експертна організація CSR Ukraine створила єдиний Каталог організацій, що зробили внесок в російсько-українську війну. Основними напрямками стали фінансова допомога, гуманітарна допомога, сплата податків наперед, піклування про власних співробітників, що має прояв у їх релокації; ІТ-підтримка, що виражається в наданні безкоштовного доступу до сервісів [4].

Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність має не менше значення для бізнесу, ніж зовнішня, і перш за все пов'язана з репутацією компанії. Проте, раніше соціальна відповідальність була перш за все пов'язана із залученням персоналу та подальшого розкриття його потенціалу. Але враховуючи сьогодення реалії потрібно розуміти, що воєнні дії мають сильний вплив на відчуття безпеки людей, на спроможність контролю над обставинами, що склалися. Все це надзвичайно сильно впливає на фізичне та ментальне здоров'я працівників. У перші дні війни багато людей потребували допомоги з евакуацією, потребували психологічної та юридичної підтримки, тож вони розраховували на допомогу організацій, де працювали. Саме завдяки високому рівню соціальної відповідальності бізнесу багато людей мали змогу отримати допомогу та поради від своїх колег та роботодавців. Особливу увагу організації наразі приділяють підтримці робітників, які стали на захист України.

Соціально відповідальні компанії України, які продовжують працювати у складних умовах, роблять надзвичайно багато для підтримки економіки країни та суспільства. Велика робота проводиться через реалізацію соціальних проєктів та ініціатив, що спрямовані на допомогу найбільш вразливим верстам населення, проводиться робота щодо аналізу потреб та очікувань суспільства.

Особливість формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні сьогодні - протистояння російській агресії та подолання її наслідків. Важливо пам'ятати, що для підтримки суспільства потрібна активна співпраця бізнесу не тільки з партнерами а й з державою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іршак О., Коломієць О., Черепанин А. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3379/3306>
2. Ділова столиця. Топ-10 соціально відповідальних компаній. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-10-socialno-vidpovidalnih-kompaniy28112023-491434>
3. "Нова пошта" і ДСНС почали розробку роботів-саперів. URL: <https://epravda.com.ua/news/2022/08/17/690498/>
4. Український бізнес і війна: каталог внеску в перемогу України від CSR Ukraine / mind. 14 квітня 2022. URL: <https://mind.ua/news/20239691-ukrayinskijbiznes-i-vijna-katalog-vnesku-biznesu-v-peremoguukrayini-vid-csr-ukraine>

Юженко О.О.,

здобувач вищої освіти,

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

науковий керівник: Малафєєв Т.Р., к.н. з держ.управ., доцент,

доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

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

ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ЯК РІЗНІ ТИПИ ОСОБИСТОСТІ ВИКОРИСТОВУЮТЬ ЧАС ТА ВИКОНУЮТЬ ЗАВДАННЯ

Парадигма професійної компетентності зазнала незворотних змін унаслідок масштабної цифрової трансформації та нормалізації віддалених форматів роботи. Управлінські моделі, що базувалися на фізичній присутності та прямому спостереженні, виявляються недостатньо ефективними. Це створює нагальну потребу для керівників у розвитку глибшого розуміння індивідуальних відмінностей для ефективного управління продуктивністю, залученістю та добробутом у віртуальних і гібридних командах.

Популярна модель чотирьох кольорів, заснована на методології DISC і описана Томасом Еріксоном у праці «В оточенні ідіотів», пропонує доступний інструментарій для розуміння поведінкових архетипів. Однак її принципи були розроблені переважно в доцифровому контексті. Хоча ця модель є цінною, вона потребує критичного розширення та валідації через сучасні емпіричні дослідження, щоб зберегти свою актуальність [2].

Метою цих тез є синтез типології робочих стилів Еріксона з останніми висновками лонгітюдних та крос-культурних досліджень, присвячених особистісним рисам «Великої п'ятірки» та їхньому впливу на ефективність віддаленої роботи. Завдання полягає у формуванні оновленої, науково обґрунтованої концепції для менеджерів з метою оптимізації продуктивності команд у цифрову епоху [4].

Типологія підходів до роботи за моделлю DISC Т. Еріксона. Цей розділ закладає фундаментальне розуміння чотирьох поведінкових типів у їхньому професійному прояві, базуючись на аналізі моделі, представленій Т. Еріксоном [2].

Червоний тип (Домінування): Двигун результату. Представники Червоного типу характеризуються як амбітні, рішучі та орієнтовані на завдання екстраверти, які отримують задоволення від викликів та конкуренції. Їхня ключова мотивація — досягнення негайних результатів та збереження контролю. У роботі та управлінні часом вони надають перевагу швидкості та ефективності, часто виявляючи нетерпіння до повільних процесів. Рішення ухвалюються швидко, іноді на основі неповної інформації, задля збереження динаміки. Їхній прямий і лаконічний стиль комунікації, наприклад, «Бути

вчасно!», здається ідеально пристосованим для асинхронних інструментів, проте їхня потреба в контролі може вступати в конфлікт з автономією, властивою віддаленій роботі [1].

Жовтий тип (Вплив): Генератор ідей та натхнення. Жовтий тип — це оптимістичні, товариські, переконливі та орієнтовані на людей екстраверти. Їх мотивує соціальне визнання, співпраця та творче самовираження. Вони досягають успіху в мозкових штурмах, нетворкінгу та надиханні інших. Їхній робочий стиль часто є спонтанним і неструктурованим, керованим інтуїцією та емоціями. Це може призводити до значних труднощів із концентрацією, доведенням справ до кінця та дотриманням жорстких графіків. У цифровому контексті їхня здатність до переконливої комунікації та побудови стосунків є ключовим активом, однак відсутність структурованих, неформальних соціальних взаємодій у віртуальному середовищі може стати значним демотивуючим фактором [1].

Зелений тип (Стабільність): Архітектор гармонії та команди. Представники Зеленого типу визначаються як спокійні, терплячі, надійні та схильні до уникнення конфліктів інтроверти. Їхня головна мотивація — стабільність, співпраця та підтримка команди. Вони є чудовими слухачами. Їхній підхід до роботи методичний, передбачуваний і зосереджений на підтримці гармонії в групі. Вони є надійними командними гравцями, які досягають успіху в ролях підтримки. Однак їхнє прагнення уникати конфліктів і змін робить їх нерішучими та стійкими до раптових стратегічних змін, якщо не запропоновано чіткий і безпечний план дій. У цифрових проєктах їхня стабільність може бути заспокійливим фактором, але небажання висловлювати незгоду стає проблемою в гнучких, швидкоплинних віртуальних середовищах [1].

Синій тип (Сумлінність): Гарант якості та точності. Синій тип — це аналітичні, орієнтовані на деталі, систематичні та зосереджені на завданнях інтроверти. Їх мотивує точність, якість та дотримання встановлених процедур. Вони є ретельними планувальниками, які проводять глибокий аналіз ризиків перед ухваленням рішень. Їхня робота вирізняється точністю та відмовою від компромісів щодо якості, що може призводити до довших циклів прийняття рішень. Вони надають перевагу письмовій, задокументованій комунікації для забезпечення ясності. Їхня комфортна робота з документацією та структурованими процесами робить їх природно пристосованими до асинхронної співпраці, але перфекціонізм може створювати вузькі місця в проєктах [1].

Емпірична перевірка та розширення моделі в умовах цифрової роботи. Цей розділ поєднує практичну модель Еріксона з академічно обґрунтованою моделлю «Великої п'ятірки», використовуючи новітні дослідження для перевірки та уточнення її застосовності до віддаленої та цифрової роботи.

- **Парадокс екстраверсії (Червоні/Жовті) у віртуальних командах.** Хоча екстраверсія, що тісно корелює з Червоним та Жовтим типами, позитивно пов'язана із залученістю до роботи та інноваційною поведінкою, цей позитивний ефект значно *зменшується* в умовах віддаленої роботи. Більше того, екстраверти повідомляли про вищий рівень вигорання у віддалених умовах. Це явище можна пояснити через концепцію «дефіциту соціальної енергії». Червоні та Жовті типи отримують енергію та підтвердження своєї значущості через активну соціальну взаємодію та прямий вплив на інших. Віддалене робоче середовище, що характеризується соціальним дистанціюванням та відсутністю спонтанних неформальних контактів, обмежує канали, через які вони природно досягають успіху та відновлюють ресурси. Цей дефіцит не просто знижує їхню ефективність, а й може спричиняти стрес, що призводить до зниження залученості, оскільки їхні ключові мотиватори залишаються незадоволеними [3].
- **Зміна ролі «командного гравця» (Зелені) та інноватора (Жовті).** Дослідження показують, що в офісному середовищі доброзичливість (риса, властива Зеленим) позитивно корелює із задоволеністю роботою. Однак для віддалених працівників ця кореляція зникає і може навіть стати негативною. Натомість відкритість до досвіду (ключова риса креативного Жовтого типу) стає сильнішим предиктором задоволеності роботою та інноваційної поведінки у віддаленому форматі. Це свідчить про зміну природи командної роботи в цифровому середовищі — від реляційної до задачно-орієнтованої згуртованості. Цінність Зеленого типу, що полягає у підтримці міжособистісної гармонії, зменшується, коли віддалена робота чітко розмежовує обов'язки та переносить фокус на індивідуальне виконання завдань. Водночас потреба адаптуватися до нових технологій та знаходити нестандартні рішення для комунікаційних викликів винагороджує відкритість Жовтого типу [3].
- **«Сині» як суперзірки самоменеджменту та прихований ризик вигорання.** Сумлінність (риса Синього типу) стабільно та позитивно асоціюється з вищою продуктивністю у віддаленій роботі. Автономія та неструктурованість віддаленої роботи створюють «слабку ситуацію», в якій особистісні риси стають сильнішими предикторами продуктивності. Внутрішня самодисципліна, організованість та орієнтація на якість Синього типу ідеально відповідають цим умовам, роблячи їх взірцевими самоменеджерами. Однак існує прихований ризик: повна віддалена зайнятість може негативно впливати на зв'язок між сумлінністю та *загальним станом здоров'я*. Цей самий драйв може призводити до перепрацювання, труднощів із відключенням від роботи, коли вона завжди доступна, та високого стресу при співпраці з менш структурованими колегами. Виникає небезпечний парадокс: їхні показники продуктивності можуть бути відмінними, маскуючи погіршення самопочуття та високий ризик вигорання [3].

Універсальний підхід до управління фахівцями в цифровому середовищі є не лише неефективним, а й потенційно шкідливим. Професійна компетентність сьогодні вимагає динамічного розуміння особистості, визнаючи, що риси, які ведуть до успіху в офісі, можуть стати факторами ризику при віддаленій роботі. На основі проведеного аналізу пропонуються наступні стратегії:

- **Для управління Червоними/Жовтими (Екстравертами):** Цілеспрямовано планувати віртуальні соціальні заходи, використовувати відеоконференції для відновлення невербальних сигналів та створювати цифрові платформи для публічного визнання та мозкових штурмів для запобігання зниженню залученості. Необхідно створювати структуровану віртуальну соціальну архітектуру для підтримки їхньої продуктивності та добробуту.
- **Для управління Зеленими (Доброзичливими):** Створювати психологічно безпечне середовище для висловлення думок, запроваджувати структуровані та, за потреби, анонімні канали для зворотного зв'язку. Важливо свідомо призначати спільні проекти з використанням цифрових інструментів для колаборації (напр., спільні дошки, документи), щоб реалізувати їхні командно-орієнтовані сильні сторони в новому форматі.
- **Для управління Синіми (Сумлінними):** Надавати чіткі, задокументовані цілі та очікування, віддаючи перевагу асинхронній комунікації. Поважати їхню потребу в глибокій роботі, мінімізуючи незаплановані зустрічі. Керівники не повинні сприймати їхню високу продуктивність як належне; необхідно проактивно моніторити робоче навантаження та забезпечувати дотримання годин відпочинку для зменшення ризику вигорання.

Майбутнє ефективного менеджменту полягає в персоналізації у великих масштабах. Поєднуючи доступні моделі, як-от DISC, з висновками ґрунтовних академічних досліджень, лідери можуть вийти за межі стереотипного сприйняття своїх співробітників і натомість розкрити їхній унікальний потенціал, незалежно від фізичного місцезнаходження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Еріксон Т. В оточенні ідіотів, або Як розпізнати та зрозуміти людей за системою DISC. Київ : КМ-БУКС, 2021. 288 с.
2. Gjerde S., Hystad S. W. The Influence of Remote Work on Personality Trait-Performance Linkages: A Two-Wave Longitudinal Study. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 7. P. 144. DOI: 10.3390/admsci14070144.
3. Kuroda S. Personality Traits and Job Satisfaction in the Era of Remote Work. *Japan Labor Issues*. 2022. Vol. 6, No. 37. P. 4–17. URL: <https://www.jil.go.jp/english/jli/documents/2022/037-02.pdf> (дата звернення: 11.10.2025).
4. Parra C., Gupta M., Cadden T. Towards an Understanding of Remote Work Exhaustion: A Study on the Effects of Individuals' Big Five Personality Traits. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 139. P. 797–808.

Ягло В.О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна;
Ізюмцева Н.В.,
к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна

ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БАНКАХ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ ЗАГРОЗАМ

Управління персоналом у банківській сфері посідає ключове місце у системі безпеки та стабільності фінансових установ. Воно виступає не лише засобом підвищення ефективності діяльності, а й важливим інструментом попередження внутрішніх загроз, пов'язаних із людським фактором — найвразливішим елементом банківської системи.

Дослідження спрямоване на аналіз сучасної практики управління персоналом у банківських установах України як ключового інструменту запобігання внутрішнім загрозам, виявлення основних тенденцій, ризиків і ефективних HRM-підходів, а також оцінка досвіду ПуАТ «КБ АкордБанк» у формуванні системи кадрової безпеки для забезпечення стабільності та довіри у фінансовому секторі.

За даними міжнародних досліджень, близько 70% інцидентів інформаційної чи фінансової безпеки у банках мають внутрішнє походження, тобто зумовлені діями або помилками працівників. В українських умовах, де фінансові установи функціонують у період воєнних і економічних викликів, проблема кадрових ризиків загострюється через високу плинність кадрів, стресові навантаження та дефіцит кваліфікованих фахівців. Саме тому інтеграція системи управління персоналом із ризик-менеджментом та комплаєнс-контролем стає стратегічною необхідністю для сучасних банків України [3].

Провідні банки країни — ПриватБанк, Ощадбанк, УкрСиббанк, Райффайзен Банк та ПуАТ «КБ АкордБанк» — поступово впроваджують комплексні HRM-підходи, що спрямовані на попередження внутрішніх загроз. До таких підходів належать ретельний відбір персоналу (background check), розмежування повноважень («принцип чотирьох очей»), запровадження комплаєнс-програм, навчання з питань інформаційної безпеки та фінансового моніторингу, а також застосування HR-аналітики для виявлення ризикових патернів поведінки працівників. Національний банк України у своїх рекомендаціях акцентує увагу на необхідності поєднання кадрового управління з системою внутрішнього контролю, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію процедур фінансової та інформаційної безпеки [5].

Важливе значення має корпоративна культура та формування етичної поведінки персоналу. Більшість українських банків розробили кодекси етики, внутрішні положення про конфлікт інтересів і механізми повідомлення про порушення. Такі інструменти дозволяють не лише підвищити дисципліну, а й створити атмосферу довіри, де кожен працівник усвідомлює свою відповідальність за безпеку установи. За даними Асоціації українських банків, у 2023 році понад 80% банків мають діючі програми комплаєнс-контролю та навчання з протидії шахрайству, що свідчить про позитивну динаміку розвитку культури безпеки у фінансовому секторі [1, 2].

У практичному вимірі ефективне управління персоналом включає поєднання організаційних, психологічних та технологічних заходів. Зокрема, використання HR-аналітики дає змогу моніторити рівень задоволеності персоналу, аналізувати показники продуктивності та виявляти ризики звільнення ключових працівників. Впровадження електронних систем оцінювання (KPI, 360°-аналіз) сприяє об'єктивності управлінських рішень, тоді як внутрішні навчальні програми підвищують професіоналізм та зменшують кількість неумисних помилок.

Для кращої систематизації практик управління персоналом, що сприяють запобіганню внутрішнім загрозам, доцільно подати узагальнену таблицю 1:

Таблиця 1.

Порівняння банківських практик управління персоналом

Практика HR / контролю	Мета	Очікуваний ефект
Background check при наймі	Відсікти неблагонадійних кандидатів	Зниження ризику навмисних інсайдерських дій
Розмежування доступів (SOD)	Мінімізувати одиночний контроль	Ускладнення шахрайських операцій
Навчання з AML / InfoSec	Зменшити неумисні помилки	Менше витоків та порушень процедур
HR-аналітика (UEBA, KPI)	Виявляти аномалії в поведінці	Швидке реагування на ризики
Whistleblowing / hot-line	Заохотити повідомлення про порушення	Підвищення виявлення прихованих інцидентів

Згідно з аналітичними матеріалами InfoWatch, близько 62% внутрішніх інцидентів у банківській сфері мають людське походження, з них 38% — навмисні дії працівників і 24% — ненавмисні порушення (помилки, недбалість). Водночас, за даними НБУ, середній рівень плинності кадрів у фінансовому секторі України у 2023 році становив близько 14%, що створює додаткові кадрові ризики, пов'язані з втратою знань і підготовкою нових співробітників [4].

Досвід ПуАТ «КБ АкордБанк» показує, що ефективна кадрова політика може бути дієвим засобом протидії загрозам. У банку запроваджено

комплексну систему контролю доступу, регулярні тренінги з фінансового моніторингу, інформаційної безпеки та етичної поведінки, а також діє внутрішній комплаєнс-підрозділ. Важливою перевагою є поєднання кадрових рішень із технологічними інструментами безпеки — зокрема, журналами логування доступу, моніторингом ризикових транзакцій та аналітичними звітами HR-служби. Це дозволяє виявляти потенційні загрози ще на ранніх етапах і мінімізувати можливість порушень з боку працівників [5].

Підсумовуючи, можна зазначити, що практика управління персоналом у банках України перебуває на етапі активного розвитку та інтеграції із загальною системою управління ризиками. Вона орієнтована не лише на ефективність трудових процесів, а й на зміцнення кадрової безпеки, підвищення корпоративної культури та довіри всередині організації. Подальше вдосконалення HR-процесів, розвиток аналітичних інструментів і впровадження зарубіжного досвіду (зокрема у сфері комплаєнсу й поведінкової аналітики) стануть важливими кроками для забезпечення стійкості українських банків перед внутрішніми загрозами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Річний звіт Національного банку України за 2023 рік. https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2023-rik?utm_source=chatgpt.com
2. Асоціація українських банків — інформаційні матеріали/огляди (AUB). aub.org.ua+1
3. 2023 Insider Threat Report / Cybersecurity Insiders (зведення трендів по інсайдерським загрозам). [Cybersecurity Insid](https://www.cybersecurityinsiders.com/2023-insider-threat-report)
4. InfoWatch — аналітика і продукти для боротьби з інсайдерами (огляд ринку). infowatch.com
5. Офіційні документи ПуАТ «КБ АкордБанк» (розділ «Про банк», положення про корпоративне управління, політика винагород) — для ілюстрації практики банку. accordbank.com.ua+1

Ягло В.О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна;
Петриків О.С.,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна

СИСТЕМНІ ДОСЛІДЖЕННЯ В СУЧАСНІЙ НАУЦІ ТА ПРАКТИЦІ: МЕТОДИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА МІЖДИСЦИПЛІНАРНА ІНТЕГРАЦІЯ

Системні дослідження посідають особливе місце в сучасній науці та практиці, оскільки дозволяють розглядати складні об'єкти не ізольовано, а у взаємозв'язку їхніх елементів [1]. Системний підхід формує новий рівень мислення, орієнтований на комплексність, інтеграцію та прогнозування. Методи системних досліджень розроблені для аналізу, моделювання та управління різноманітними системами: технічними, економічними, соціальними, біологічними тощо [2].

Сьогодні вони стають необхідними у зв'язку зі зростанням складності завдань, які постають перед людством, а перспективи розвитку системних досліджень тісно пов'язані з прогресом інформаційних технологій та міждисциплінарною інтеграцією [3].

Системні дослідження — це наукова діяльність, спрямована на вивчення об'єктів як цілісних систем, що складаються з взаємопов'язаних елементів. Їхня мета полягає у виявленні структури, функцій, механізмів взаємодії та закономірностей розвитку цих систем. На відміну від традиційних методів, які аналізують окремі частини, системний підхід орієнтований на інтегральний розгляд, врахування зовнішнього середовища, зворотних зв'язків та адаптивності [5].

Методи системних досліджень є комплексними й охоплюють як загальнонаукові, так і спеціалізовані прийоми. Серед основних можна виділити:

1. Системний аналіз, яки використовується для постановки та розв'язання складних проблем. Передбачає визначення цілей, виявлення критеріїв ефективності, аналіз альтернатив і вибір оптимального рішення.
2. Моделювання. Побудова моделей (математичних, інформаційних, імітаційних), які відтворюють ключові характеристики системи. Моделі дозволяють прогнозувати поведінку об'єктів без ризику та великих витрат.
3. Кібернетичний метод. Ґрунтується на дослідженні процесів управління та зворотного зв'язку. Використовується для вивчення автоматизованих і соціально-економічних систем.

4. Метод структурного аналізу та синтезу. Передбачає розчленування складної системи на підсистеми, визначення зв'язків між ними та подальше об'єднання результатів у єдину концепцію.
5. Інформаційні та комп'ютерні методи передбачають використання сучасних інформаційних технологій, програмного забезпечення для обробки даних, візуалізації результатів і підтримки прийняття рішень.
6. Метод експертних оцінок. Полягає у залученні групи фахівців для формування колективної думки щодо складних проблем, які важко формалізувати математично [4].

Зазвичай системні дослідження поєднують кілька методів для досягнення більшої точності та комплексності результатів [1].

Сучасні тенденції науки і технологій визначають нові напрями застосування системних підходів. Серед основних перспектив можна виокремити такі, як інтеграція з інформаційними технологіями, використання штучного інтелекту, великих даних, машинного навчання дозволяє будувати точніші моделі й автоматизувати аналіз складних систем.

Варто відмітити, що системні дослідження дедалі більше застосовуються на стику наук: біоінформатика, економічна кібернетика, соціальні технології. Це розширює сферу їхнього використання. І аналіз кліматичних змін, й енергетичних ресурсів, і фінансових криз, і проблем кібербезпеки потребує системного підходу, оскільки ці явища мають комплексний і взаємопов'язаний характер.

Крім того, зростає потреба в управлінні великими технічними системами, такими як транспортні мережі, енергетика, космічні проєкти [5]. До того ж, системні методи стають ключовими у створенні сценаріїв майбутнього розвитку економіки, науки, суспільства та в підготовці до можливих кризових ситуацій.

Таким чином, системні дослідження не лише допомагають глибше зрозуміти складні об'єкти, а й створюють умови для ефективного управління процесами у глобальному масштабі. Методи системних досліджень формують потужний інструментарій для аналізу, прогнозування та управління складними об'єктами і процесами. Їхнє значення полягає у комплексному підході, врахуванні взаємозв'язків та динаміки розвитку систем.

Саме використання системного аналізу, моделювання, кібернетики, експертних оцінок і комп'ютерних технологій забезпечує глибину та точність наукових висновків [3]. Перспективи системних досліджень визначаються розвитком інформаційних технологій і потребами суспільства у вирішенні складних міждисциплінарних проблем. Впевнено можна зорбити висновок, що у майбутньому вони відіграватимуть дедалі важливішу роль у сфері управління, економіки, екології, безпеки та науки загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилевич, В. Д. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посіб. Київ: Знання, 2019. 318 с.
2. Данченко, О. Б., & Іщенко, О. О. Системний аналіз: методи та технології прийняття рішень. Київ: НТУУ «КПІ», 2020. 256 с.
3. Кисельов, А. О. Основи системного підходу і системного аналізу: навчальний посібник. Харків: ХНУРЕ, 2021. 212 с.
4. Мельник, Л. Г., & Карінцева, О. І. Системні дослідження в економіці: методологія, моделі, перспективи розвитку. Суми: СумДУ, 2018. 287 с.
5. Checkland, P. Systems Thinking, Systems Practice. Chichester: John Wiley & Sons, 1999. 408 p.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ, ФІНАНСОВІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Azarenkova G.M., Kuzmina V. D.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF FINANCIAL MANAGEMENT 6

Bachmaniuk D.O., Schreibweis M.

ALGORITHMIC OPTIMIZATION OF BANK FINANCIAL RESOURCE ALLOCATION: PYTHON IMPLEMENTATION 9

Grinko A.P, Buka I.S.

CULTURAL ASPECTS AND THEIR IMPACT ON THE INNOVATIVENESS OF ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION 15

Hodlevskyi M.O.

ADAPTED BANK BRAND WHEEL: A MODEL FOR BANK BRAND FORMATION IN THE DIGITAL ECONOMY 19

Pantelei D., Semenchenko T.O.

AN ANALYSIS OF THE TRANSFORMATION OF APPLE'S NARRATIVE STRATEGY AND EMPATHETIC MARKETING IN RESPONSE TO THE COVID-19 CRISIS 21

Shakhova V.R.

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MANAGEMENT PROCESSES AND REQUIREMENTS FOR NEW MANAGERIAL COMPETENCIES 25

Urbonienė Jūratė, Kosteckienė Giedrė, Puidokaitė-Savickienė Rūta

PREREQUISITES FOR DIGITAL TRANSFORMATION OF A DENTAL CLINIC 29

Vytkovets I.O.

THE IMPORTANCE OF INNOVATION AND ITS IMPACT ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT AND FINANCIAL STABILITY OF ORGANIZATIONS 34

Бабенко Т.С., Вядрова Н.Г.

МЕТОДИ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРОДАЖІВ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ 36

Бабенко Т.С., Баранова В.В. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	40
Бондарь Ю.І., Вядрова Н. Г. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ FIN-TECH ТЕХНОЛОГІЙ У ФІНАНСОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ	43
Галич Р.В. ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ ТА ЇЇ АДАПТАЦІЯ ДО ПОТРЕБ ЕКОНОМІКИ	46
Здоровий М. П. ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІЗУ КЛІЄНТСЬКИХ ДАНИХ ДЛЯ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ ТА ПИТАННЯ КОНФІДЕНЦІЙНОСТІ	49
Калініченко З.Д. ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	53
Коцко Т. А., Малошев К.В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ	57
Коцко Т.А., Рибіцька А.Р., Яременко О.Д. РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	60
Маланюк Н. І., Запукляк І. Б. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ INES	64
Мелікова Н.А., Вядрова Н. Г. ЕВОЛЮЦІЯ ДИСТАНЦІЙНИХ КАНАЛІВ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	67
Орехова К.В., Головка О.Г., Головка В.С. ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У РЕЗИЛЬЄНТНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ІНТЕГРАЦІЯ ESG ТА GREEN BUDGETING	70
Попова М.М. ПОВЕДІНКОВІ ЧИННИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ЯК КЛЮЧОВІ ДРАЙВЕРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ	73

Ріктор Т.Л. ІМПЕРАТИВ ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМУ ПРИ ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВ	77
Степаненко Т.О. БАГАТОФАКТОРНА МОДЕЛЬ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	80
Тарасюк М.В. РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ У ПІДВИЩЕННІ ПРОЗОРОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ	84
Тимошенко В.М. ОСОБЛИВОСТІ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	88
Торяник Ж.І., Кіба Ю.С. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	92
Торяник Ж.І., Ситарська А.Г. ЗАСТОСУВАННЯ SPACE-АНАЛІЗУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ HR-БРЕНДУ ОРГАНІЗАЦІЇ	96
Утенкова А.А., Вядрова Н.Г. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ	99
Утенкова К.О. НЕПРИБУТКОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ: СУЧАСНІ РИЗИКИ ТА НАПРЯМИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ЗІ СТАНДАРТАМИ FATF	103
Фокіна Ю. Ю., Вядрова Н.Г. ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ СИСТЕМ «БАНК-ОНЛАЙН» СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ ТА ЇХ АНАЛІТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ	106
Шахова В.Р. ВПЛИВ МОБІЛЬНИХ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ НА БЕЗГОТІВКОВІ РОЗРАХУНКИ ТА ФІНАНСОВУ ІНКЛЮЗІЮ В УКРАЇНІ	109
Шахова В. Р. ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УТРИМАННЯ КЛІЄНТІВ: ДОСВІД УКРАЇНИ	113

Якимчук С. С. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СФЕРІ БУХГАЛТЕРСЬКИХ ПОСЛУГ	117

РОЗДІЛ 2.

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМ СУЧАСНОСТІ

Dong Hai BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF A COMPANY	121
Moskalenko O.V., Piskunov R.O. ACCOUNTING AND TAXATION OF DIGITAL INTANGIBLES	124
Piskunov R.O., Chebykin I. SIMPLIFIED TAXATION SYSTEM WITHOUT LOOPHOLES: INTRODUCING THE «GROUP OF STS PAYERS» TO LEVEL THE PLAYING FIELD	127
Piskunov R.O., Heorgadze M. ANALYSIS AND IDENTIFICATION OF ARTIFICIAL BUSINESS- SPLITTING SCHEMES: IMPLEMENTING THE “SINGLE ECONOMIC COMPLEX” CRITERIA	129
Piskunov R.O., Honchar Ye. INTEGRATION OF S&OP → MPS → MRP: UNIFIED RULES FOR ALIGNING SALES PLAN, CAPACITY, AND SUPPLY	131
Piskunov R.O., Moskalenko O.V. “ONE BUSINESS - MANY SOLE PROPRIETORS: HOW TO DETECT SCHEMES AND INCREASE BUDGET REVENUES”	134
Абрамова О. С., Птиця Н. В. ІНТЕГРАЦІЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У СИСТЕМУ АНАЛІТИКИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ	137
Волощенко О.Д. РОЗВИТОК ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	140

Вороніна І.О. РОЛЬ ВЕЛИКИХ ДАНИХ У ПРОГНОЗУВАННІ ПОПИТУ В E-COMMERCE	142
Давидюк Т.В., Татаринов О.В. СИСТЕМА БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	145
Луньова А.М., Соболев О.В., Шубіна С.В. НЕОБХІДНІСТЬ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ФІНАНСОВИМ СТАНОМ	148
Пеняк Ю.С., Марков Р.В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	151
Пеняк Ю.С., Шуста А.О. РОЛЬ ERP-СИСТЕМ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	154

РОЗДІЛ 3. ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Andrzejczak Monika, Peniak Vadym MODERN DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF A BANKING INSTITUTION	158
Andrenko K.V. DIGITAL LITERACY AS A KEY COMPONENT OF A MANAGER'S PROFESSIONAL COMPETENCE IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY	161
Avramishyna Y.V. THE IMPACT OF SOCIAL MEDIA ON CONSUMER BEHAVIOUR: TRENDS OF 2025	164
Avramishyna Y.V., Cherniavska I.S. CHOOSING A SPECIFIC ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGY IN TIMES OF CRISIS	168

Babak F.V., Cherniavska I.S. DIVERSITY AND INCLUSION AS STRATEGIC IMPERATIVES FOR MODERN ORGANIZATIONS	171
Fokina Yu.Yu. PSYCHOLOGICAL SUPPORT FOR EMPLOYEES AS AN ELEMENT OF INTERNAL SOCIAL RESPONSIBILITY OF ORGANISATION	173
Havryk O.V., Cherniavska I.S. THE ROLE OF INTERPERSONAL COMMUNICATION IN ENHANCING EMPLOYEE MORALE AND PRODUCTIVITY	176
Havryleichenko A., Semenchenko T.O. THE IMPACT OF TIKTOK CONTENT STRATEGIES ON VIRALITY AND CONVERSION EFFECTIVENESS IN SMALL BUSINESS	179
Honchar Y., Semenchenko T.O. PSYCHOLOGY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN A MODERN ORGANIZATION	182
Hryhorov D. DIGITAL MARKETING TOOLS FOR ENHANCING BUSINESS COMPETITIVENESS	185
Kalashnyk .M.P. THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE PROFESSIONAL COMPETENCIES OF MANAGEMENT AND BUSINESS SPECIALISTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION	188
Korsaka T.Z., Morozova N.L., Lysak S.O. EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN BANKS	192
Kozachenko M. ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DIGITAL MARKETING: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES	196
Kraievyyi N.A., CONSUMER TRUST AND ETHICAL CHALLENGES IN DIGITAL ADVERTISING	199
Kraievyyi N.A., Cherniavska I.S. THE IMPACT OF INTERNAL BUSINESS COMMUNICATION ON EMPLOYEES' PRODUCTIVITY	202

Kravets D.V., Cherniavska I.S. THE INFLUENCE OF DIGITAL PAYMENT SYSTEMS ON CONSUMER TRUST IN UKRAINE	204
Kuzmenko Y. E. THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ENHANCING TEAMWORK EFFICIENCY	206
Levchenko A.V., Cherniavska I.S. LEVERAGING EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ENHANCING MANAGEMENT EFFECTIVENESS	208
Lukianenko O. O., Cherniavska I.S. THE IMPORTANCE OF RISK MANAGEMENT SKILLS FOR CAREER GROWTH IN THE FINANCIAL SECTOR	211
Lysohor T.O. USE OF BIG DATA ANALYTICS IN MANAGERIAL DECISION-MAKING	214
Landar V., Morozova N.L., Demchenko K.M. MAIN APPROACHES TO ADAPTATION OF CORPORATE CULTURE OF BANKS UNDER MARTIAL LAW	217
Müller Wolfgang, Kravets D.V., Novikova T.V. DATA-DRIVEN DECISION MAKING (DDM) AS A KEY COMPETENCE OF A MODERN MANAGER	220
Petrykiva T. TRANSFORMATION OF THE MANAGER'S ROLE IN THE DIGITAL ERA DAO: FROM DECISION-MAKING TO RULES ARCHITECT	223
Radin B., Lohvynenko M. MODERN DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	226
Rybin R. CONTENT MARKETING AND STORYTELLING AS TOOLS FOR BUILDING BRAND LOYALTY IN THE DIGITAL ERA	230
Skrynnik Yu.S., Cherniavska I.S. SYNERGY OF SUSTAINABLE MANAGEMENT AND GREEN MARKETING IN UKRAINIAN BUSINESS TRANSFORMATION	233
Trofimova A.Y., Cherniavska I.S. THE IMPACT OF MICROMANAGEMENT ON TEAM DYNAMICS	236

Yaglo V. ANTI-GLOBALIZATION IN D. TRUMP'S POLITICS AND ITS INFLUENCE ON THE DOMESTIC AND FOREIGN POLICY OF THE UNITED STATES	240
Веприцький А.В., Новікова Т. В. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	243
Гаврик О.В., Бабенко М.В. ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ	246
Гончар Є.О. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОСОБИСТІСНИЙ РЕСУРС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ДОБРОБУТУ ПЕРСОНАЛУ	248
Гончар Є.О., Петрикiва О.С. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	250
Горюк Д.О. РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ	253
Грінько А.П., Горбовський М.А. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ	256
Грінько А.П., Новіков О.Ю. ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК» У СФЕРІ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	259
Грінько А.П., Шур О.Е. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	262
Гудок А.С. МУЛЬТИБАНКІНГ: ТРАНСФОРМАЦІЯ КЛІЄНТСЬКОЇ ПОВЕДІНКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ	266
Дзяд В.В. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВІЙСЬКОВИХ СИСТЕМАХ ЗВ'ЯЗКУ	268

Дракон Д.С. SOFT SKILLS VS DIGITAL SKILLS: БАЛАНС КОМПЕТЕНЦІЙ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА	271
Зубко О. В. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СУТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	274
Івлєва Є.С. ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО Й КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	277
Калініченко О.М., Малюкова Є.Ю. ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	279
Коляда М.О., Ізюмцева Н. В. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	282
Лисогор Т.О., Ізюмцева Н.В. СТРАТЕГІЧНІ КОМПОНЕНТИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО МЕНТАЛІТЕТУ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ	284
Лисогор Т.О., Петрикiва О.С. ПРОТИДІЯ БАР'ЄРАМ У ФОРМУВАННІ ТРУДОВОГО МЕНТАЛІТЕТУ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	287
Ліфінцев Д.С. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	290
Пантелей А.П., Новікова Т.В. SOFT SKILLS I DIGITAL SKILLS У СТРУКТУРІ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА	293
Пантелей А.П., Юженко О.О. ЕКОНОМІКА УВАГИ ТА "КОГНІТИВНИЙ КАПІТАЛ": УПРАВЛІНСЬКА ДИЛЕМА МІЖ ЦИФРОВОЮ ПРОДУКТИВНІСТЮ ТА ДОВГОСТРОКОВОЮ ВАРТІСТЮ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	295
Скриннік Ю.С., Грінько А.П. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ	297

Стяглик Н.І. МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У СЕРЕДОВИЩІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	300
Супруненко С.А. СТАТИСТИКА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА РОЛЬ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ	304
Телічко Н.А., Макарова Т.О. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	307
Топалова С.О., Торяник Ж.І., Шевченко В.І. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ТА ІННОВАЦІЙНА ОСВІТА В КИТАЙСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТАХ: ВИХОВАННЯ ГРОМАДЯНИНА-ФАХІВЦЯ	311
Фрідман О.А., Бабенко М.В. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	318
Юженко О.О., ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ЯК РІЗНІ ТИПИ ОСОБИСТОСТІ ВИКОРИСТОВУЮТЬ ЧАС ТА ВИКОНУЮТЬ ЗАВДАННЯ	321
Ягло В.О., Ізюмцева Н.В. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БАНКАХ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ ЗАГРОЗАМ	325
Ягло В.О., Петрикiва О.С. СИСТЕМНІ ДОСЛІДЖЕННЯ В СУЧАСНІЙ НАУЦІ ТА ПРАКТИЦІ: МЕТОДИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА МІЖДИСЦИПЛІНАРНА ІНТЕГРАЦІЯ	328

Електронне наукове видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ: КОНЦЕПЦІЇ, ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ, МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник доповідей
V Міжнародної науково-практичної конференції

(20 листопада 2025 року, м. Харків, Україна)

Матеріали подаються в авторській редакції

Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman
Умовн. друк. арк.15,89. Обсяг 3,64 Мб.

Системні вимоги:
Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10;
дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10.

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.