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

НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОЛОДІ З ПРОБЛЕМ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Збірник тез доповідей
XV Міжнародної науково-практичної конференції
молодих учених та студентів

(7 квітня 2026 року, м. Харків, Україна)

Електронний ресурс

Харків – 2026

УДК 334.7:330.341
Н 91

Реєстраційне посвідчення УкрІНТЕІ МОН України
(№ 948 від 10 грудня 2025 р.)

Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 7 від 27.04.2026 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, доцент. К. В. Орєхова;
д-р. екон. наук, проф. Г. М. Азаренкова;
д-р. екон. наук, проф. А. П. Грінько;
к-т. екон. наук, доц. Н. Л. Морозова;
PhD з комп'ютерних наук Д. М. Ковальчук;
к-т. пед. наук, доцент Н. І. Стяглик.

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

Н 91 Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: збірник тез доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (7 квітня 2026 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класса ; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10. – 473 с.

ISBN 978-966-285-808-2

URI: https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/25692

У збірнику представлені тези доповідей учасників XV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів на загальну тему «Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції».

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

Усі права застережено. Посилання на матеріали обов’язкові.

УДК 334.7:330.341

URI: https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/25692
ISBN 978-966-285-808-2

© Харківський національний
університет імені В. Н. Каразіна, 2026

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

YOUTH RESEARCH ON EUROPEAN INTEGRATION

Collection of abstracts
XV International Scientific and Practical Conference
of Young Researchers and Students

(April 7, 2026, Kharkiv, Ukraine)

Electronic resource

Kharkiv – 2026

UDC 334.7:330.341

Registration certificate UkrINTEI (№ 949 desember 10, 2025)

Approved for posting on the Internet by the decision of the Academic Council in V.N. Karazin Kharkiv National University (Minutes №7 of April 27, 2026)

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, Assoc. Prof. K. V. Oriekhova;
Dr. of Econ. Sciences, Prof. G. M. Azarenkova;
Dr. of Econ. Sciences, Prof. A. P. Grinko;
PhD in Econ. Sciences, Assoc. Prof. N. L. Morozova;
PhD in Computer Science D. M. Kovalchuk;
Ph.D. of Pedagogic Sciences, Assoc. Prof. N. I. Styaglik.

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

Youth research on European integration: a collection of abstracts of the XV International Scientific and Practical Conference of Young Researchers and Students (April 7, 2026, Kharkiv, Ukraine) – Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University, 2026. – electron. resource. – 1 el. disk (CD-ROM). – Systems. requirements: Pentium-class processor; OC Windows 7/10; CD-ROM drive; Acrobat Reader 10. - 473 p.

ISBN 978-966-285-808-2

URI: https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/25692

The collection presents abstracts of the participants of the XV International Research and Practice Conference of Young Researchers and Students on the general topic «Youth research on European integration».

For students, post-graduate students, scientists 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 334.7:330.341

URI: https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/25692
ISBN 978-966-285-808-2

© V. N. Karazin Kharkiv National University, 2026

РОЗДІЛ 1.

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ, КОНТРОЛЮ І ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 657.6

Акімова Н.С.,
к.е.н, професор
Державний біотехнологічний університет
Саєнко Є.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ

Облік і внутрішній аудит є самостійними загальними функціями управління. Виходячи з мети цього дослідження, визначимо, що роль загальних функцій обліку та внутрішнього аудиту полягає в контрольно-аналітичному забезпеченні процесу прийняття управлінських рішень, в тому числі за податковими розрахунками і зобов'язаннями.

Невизначеність в термінологічних аспектах податкового аудиту визначила виникнення труднощів теоретичного характеру, пов'язаних із забезпеченням податкового аудиту, особливостями його проведення.

Безпосередньо
встановлено, що в законодавстві України немає визначення терміну «податковий аудит», і оскільки всі види перевірок називаються податковим менеджментом, то на практиці існує безліч термінів для їхньої характеристики. Було продемонстровано подвійну функцію бухгалтерського обліку як засобу податкового аудиту [1].

Огляд невирішених питань теоретичного характеру дозволяє нам стверджувати про відсутність чіткої структуризації об'єктів податкового аудиту, класифікації видів податкового аудиту та базових принципи його організації та проведення. Тим часом, для аудиторських організацій і індивідуальних аудиторів дуже важливо чітке розуміння зазначених аспектів, оскільки їх сукупність є важливим фактором, що впливає згодом на якість послуг, що надаються. Теоретичне забезпечення податкового аудиту на сьогоднішній день недостатньо вивчено і обґрунтовано. В основному, в роботах зроблений акцент на порядок організації податкового аудиту, визначенні основних етапів перевірки з пропозицією різних методик податкового аудиту. Однак всебічного і повноцінного розгляду особливостей забезпечення його проведення, в тому числі аудиту податкових зобов'язань, в науковій літературі на сьогоднішній день не представлено. Таким чином, дослідження внутрішнього аудиту податкових зобов'язань залишається малодослідженою темою у науковій спільноті.

Внутрішній аудит податкових зобов'язань займає важливе місце серед завдань внутрішнього аудиту. Його основна мета полягає у забезпеченні достовірності відображення податкових зобов'язань, підвищенні ефективності та обґрунтованості оподаткування, а також у зменшенні ризиків додаткових

нарахувань і штрафів. Водночас слід зазначити, що чинне законодавство та методичні матеріали не пропонують повного й систематизованого визначення поняття внутрішнього аудиту податкових зобов'язань.

На сьогодні нелегко сформулювати повністю точне визначення поняття «внутрішній аудит податкових зобов'язань». До того ж загальне поняття «внутрішній аудит», яке є основою для формування згаданого терміна, залишається недостатньо опрацьованим. У такій ситуації набуває особливої важливості необхідність розробити визначення «внутрішнього аудиту податкових зобов'язань» шляхом порівняння існуючих формулювань концепції «внутрішній аудит» із особливостями аудиту внутрішніх зобов'язань.

На нашу думку, визначити поняття «внутрішній аудит податкових зобов'язань» неможливо без врахування таких ключових елементів, як «ризик» і «бізнес-процес». Цей підхід до внутрішнього аудиту, відомий як ризик-орієнтований, має обов'язково знайти своє відображення у формулюванні зазначеного поняття.

У результаті проведеного аналізу можна узагальнити підсумкове визначення ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту податкових зобов'язань. Внутрішній аудит податкових зобов'язань - це специфічна підсистема внутрішнього контролю бізнес-процесів, що безпосередньо або опосередковано пов'язана з обчисленням і сплатою податків і зборів, систематичною перевіркою правильності нарахування, своєчасності сплати податків та достовірності податкової звітності, яка спрямована на мінімізацію податкових ризиків, виявлення резервів для оптимізації та уникнення штрафів.

Основна мета такого аудиту полягає у підтримці керівництва компанії шляхом ефективного контролю процесу обчислення й сплати податків і зборів, забезпечуючи водночас грамотне податкове планування та оптимізацію

Таке аудитування спрямоване на виявлення та оцінювання факторів ризику, а також надання незалежних і об'єктивних гарантій та консультацій.

Податкові зобов'язання, у цьому контексті, є правовідносинами, які виступають ключовим механізмом реалізації норм податкового законодавства та регулюють поведінкову модель учасників податкових відносин.

О.В. Лега зазначає, що «критичний огляд літератури у сфері аудиту розрахунків за податками та платежами й постійні зміни в законодавчому забезпеченні бухгалтерського обліку операцій з оподаткування свідчать про відсутність єдиного підходу до визначення завдань такого аудиту, його виконавців і порядку врегулювання відносин між суб'єктами аудиторської діяльності, підприємствами та податковими органами. Попри значний внесок учених у розвиток науки та практики аудиту залишається ще багато організаційно-практичних проблем, які потрібно досліджувати» [2].

На нашу думку, в частині внутрішнього аудиту податкових зобов'язань повинні бути виконані специфічні завдання:

– оцінка достовірності податкової звітності;

– оцінка правильності визначення бази оподаткування;

– правомірність використання різних пільг;

– визначення обґрунтованості нарахування податкової бази;

– розрахунок суми фінансових санкцій у випадках необґрунтованого або неправильного застосування норм та ін .;

– оцінка ефективності роботи організації з точки зору податкового планування.

Аналіз наукових праць також дозволяє зробити висновок про те, що функції внутрішнього податкового аудиту у внутрішньому аудиті, як правило, не знаходять відокремленого відображення або описані неповно.

Тим часом, в умовах відсутності регламентації внутрішнього аудиту на державному рівні некоректний підхід до визначення функцій внутрішнього податкового аудиту може безпосередньо позначитися на його ефективності

На відміну від загальних функцій внутрішнього аудиту, функції внутрішнього аудиту податкових зобов'язань не тільки спрямовані на забезпечення користувачів інформацією про якість поточних обліково-контрольних процесів, а й націлені на законну мінімізацію податкового навантаження.

Укрупнено, базові функції внутрішнього аудиту податкових зобов'язань слід сформулювати як забезпечення:

– інформацією про якість обліково-контрольного процесу і його результатів в частині податкових зобов'язань;

– інформацією внутрішніх суб'єктів управління про податкові зобов'язання підприємства як суб'єкта комерційної діяльності, метою якого є максимізація економічної вигоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краєвський В., Костенко О., Скорик М. Податковий аудит: зміст і дуальна функція обліку як об'єкта та засоба. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С.123-128. https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.21
2. Лега О.В., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В., Дугар Т.Є, Попов О.В, Аудит податкових зобов'язань як інструмент підтримки ефективної податкової стратегії. *Ефективна економіка*. 2024. No 7. https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4254

УДК 657.3

Акімова Н.С.,
к.е.н, професор
Державний біотехнологічний університет;
Цебеняк Д.Д.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕБІТОРСЬКОЇ ТА КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ

Контроль за рухом дебіторської та кредиторської заборгованості – це істотний елемент системи фінансового та управлінського обліку.

В цілому процес контролю за станом дебіторської та кредиторської заборгованості повинен включати три стадії: стадію попереднього, поточного і наступного контролю (рис. 1).

Система внутрішнього контролю неможлива без чіткого та структурованого розподілу обов'язків і відповідальності між функціональними підрозділами під час виконання операцій, пов'язаних із дебіторською та кредиторською заборгованістю. Для реалізації внутрішньогосподарського контролю цих процесів запропонована схема взаємодії між ключовими суб'єктами контролю, зображена на рис. 2.

Кожен з розглянутих суб'єктів контролю, наведених на рис. 2, знаходиться в постійній інформаційній взаємодії з іншими підрозділами, відділами та службами організації. Надамо характеристику найбільш поширеним зв'язкам через визначення функціональних обов'язків кожного підрозділу по здійсненню контролю за дебіторською і кредиторською заборгованістю:

1 – 2. Відділ збуту з метою попередження виникнення простроченої дебіторської заборгованості проводить роботу з оформлення досьє клієнтів. Роз'яснює кожному партнеру цінову політику організації, вигідність своєчасної оплати продукції; встановлює рейтинг надійності контрагента; визначає форму розрахунків і можливості кредитування клієнтів.

2 – 3, 3 – 1. Служба закупівель (постачання) попередньо погоджує з постачальником умови договору, цікавиться, чи є зустрічна заборгованість в службі збуту і в бухгалтерії, забезпечує своєчасне подання документів для відображення в бухгалтерській звітності фактів господарської діяльності в тому звітному періоді, в якому вони мали місце.

1 – 4. Фінансово - економічна служба обґрунтовує ціну на продукцію, проводить аналіз економічної доцільності встановлених цін за договорами, а також доцільності укладання нетипових договорів по закупівлях і продажах; інформує відповідні підрозділи організації про наявність у партнера «зустрічної» дебіторської та кредиторської заборгованості; аналізує фінансову стійкість контрагента; здійснює контроль достовірності оперативної інформації про стан дебіторської і кредиторської заборгованості.

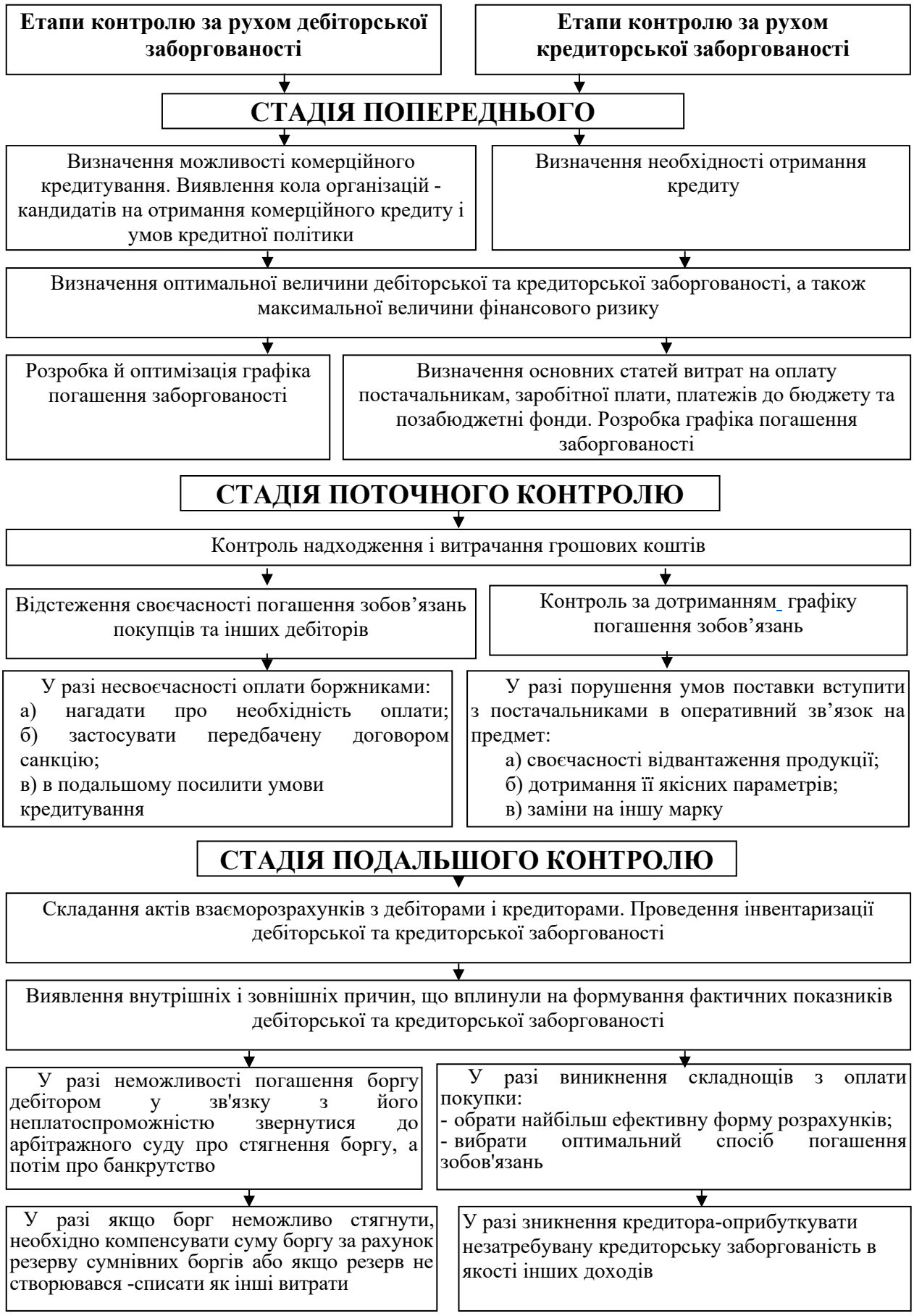


Рис. 1. Процес контролю за рухом дебіторської і кредиторської заборгованості



Рис. 2. Схема взаємодії суб'єктів контролю в процесі внутрішньогосподарського контролю дебіторської та кредиторської заборгованості організації

4 – 5, 4 – 7. Бухгалтерія здійснює облік відвантаженої продукції; розрахунків з покупцями та замовниками; облік розрахунків за авансами; збереження відвантажувальних документів; представляє за запитом підрозділів організації інформацію про наявність дебіторської та кредиторської заборгованості; проводить інвентаризацію фінансових зобов'язань; перевіряє правильність складання актів звірки взаємних розрахунків з партерами організації та підтверджує наявність заборгованості; представляє в юридичну службу документи, на підставі яких юридична служба готує відповідь на претензію або мотивовану відмову на позовну заяву.

5 – 6, 6 – 7. Служба внутрішнього аудиту здійснює перевірку правильності оформлення договорів; при незадоволенні вимог (претензії) організації пред'являє позов боржнику. При отриманні визначення арбітражного суду про призначення справи до розгляду служба організовує підготовку документів відомостей, затребуваних арбітражним судом. Організує контроль над своєчасністю виконавчого провадження та його завершенням, у разі необхідності направляє запити, скарги до відповідних підрозділів судових приставів та суддів. Щоквартально подає у фінансово-економічну службу звіти про проведену претензійно-позовну роботу і в 3-х денний термін з моменту пред'явлення претензій і позовів направляє їх копії в бухгалтерію.

6 – 7, 5 – 7. Служба внутрішнього аудиту здійснює перевірку достовірності звітних даних за дебіторською й кредиторською заборгованістю, виявляє порушення в обліковому процесі, визначає причини й відповідальних осіб; регулює належне проведення контрольних процедур.

Кожний економічний підрозділ, наведений на рис. 2 несе відповідальність за організацію та проведення процедур контролю за дебіторською та кредиторською заборгованістю.

УДК 338.45:637

Безверхий К.В.,
доктор екон. наук, доцент
Державний торговельно-економічний університет;
Перещ С.О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Молочна галузь України у 2026 році увійшла в найглибшу кризу через падіння закупівельних цін нижче собівартості. Звідси виникає ризик втрати 20% промислового виробництва молока до кінця року. Макросередовище для підприємств молокопереробної галузі залишається складним. Ключовими чинниками негативного впливу залишаються наслідки війни: руйнування інфраструктури, скорочення поголів'я у прифронтових регіонах, високі виробничі витрати та проблеми з логістикою [2].

Для оцінки фінансової стабільності та ефективності молочної галузі важливо враховувати співвідношення прибуткових та збиткових підприємств. На рисунку 2 зображено динаміку таких показників за 2020-2024 роки.

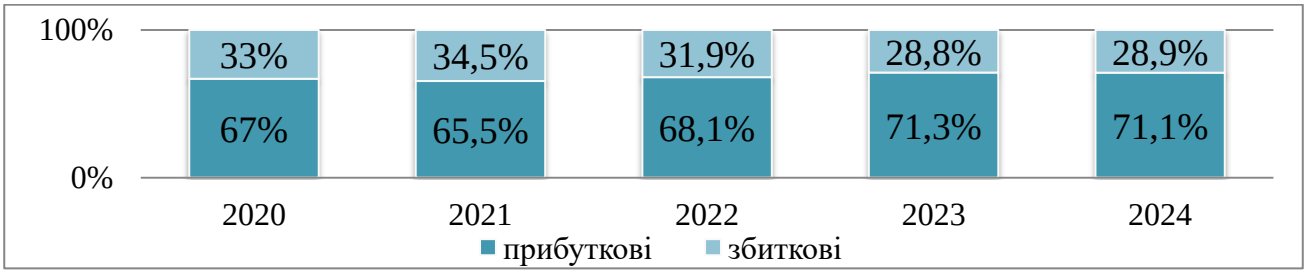


Рис. 1. Частка прибуткових і збиткових підприємств молочної галузі України
Джерело: [1]

Протягом 2020-2024 років у молочній галузі України спостерігається поступове зростання частки прибуткових підприємств з 67% у 2020 році до 71,1% у 2024 році. Така динаміка може бути зумовлена низкою факторів. По-перше, в умовах війни з ринку поступово вибувають найменш ефективні та фінансово нестійкі виробники, що сприяє загальному покращенню середньогалузевих показників. По-друге, підприємства, що продовжили діяльність, були змушені адаптуватися до нових реалій, оптимізувати витрати, впроваджувати нові управлінські рішення та зосереджуватися на ключових напрямках виробництва. Особливо помітне зростання частки прибуткових підприємства у 2023 році до 71,3%, що свідчить про певну пристосованість галузі, стабілізацію внутрішнього попиту та, ймовірно, переорієнтацію на менш ризикові сегменти ринку.

Аналіз структури молокопереробної галузі свідчить про наявність чітко виражених лідерів ринку. Провідну роль займають такі компанії як «Молочний

Альянс», «Террафуд», «Злагода», «Люстдорф», «Галичина» та «Молокія». З урахуванням проведеного аналізу структури ринку та визначення основних його учасників, доцільним є дослідити окремо підприємства молокопереробної галузі. З цією метою для подальшого аналізу обрано три компанії: ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТДВ «Яготинський маслозавод» [3].

ТОВ «Люстдорф» – один із провідних виробників молочної продукції в Україні, який понад 25 років утримує сильні ринкові позиції. Компанія випускає понад 100 найменувань продукції під відомими ТМ: «Селянське», «Бурьонка», «Смачно шеф». ПрАТ «Тернопільський молокозавод» заснований у 1957 році і відомий ТМ «Молокія». Компанія активно розвивалася з моменту створення, модернізувала виробництво та сьогодні має потужності для переробки близько 250 тонн молока на добу. ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції, що випускає широкий асортимент товарів під ТМ «Яготинське» та «Яготинське для дітей». Завод входить до складу Молочний альянс, що зміцнює його позиції на ринку [3].

Ефективність діяльності підприємств оцінено в таблиці 1.1 на основі системи показників у динаміці 2021-2025 рр.

Таблиця 1. Динаміка показників ефективності діяльності підприємств молокопереробної галузі України в період 2021-2025 рр

Показник	Підприємство	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність реалізації	ТОВ «Люстдорф»	1,47	4,42	4,22	-0,28	2,27
	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	-1,00	5,15	2,80	-1,28	-0,26
	ТДВ «Яготинський маслозавод»	-2,04	4,17	5,25	1,70	3,88
Фондовіддача	ТОВ «Люстдорф»	7,15	5,97	4,58	5,83	6,32
	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	4,87	8,03	9,55	4,71	5,58
	ТДВ «Яготинський маслозавод»	7,44	9,57	11,69	9,91	10,71
Продуктивність праці	ТОВ «Люстдорф»	2406,77	2752,04	2964,16	3418,01	4014,02
	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	1834,76	2832,42	3411,30	3923,43	4155,23
	ТДВ «Яготинський маслозавод»	3444,68	4151,21	5273,90	6072,84	6400,57
Коефіцієнт автономії	ТОВ «Люстдорф»	0,57	0,68	0,67	0,65	0,72
	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	0,41	0,49	0,47	0,35	0,36
	ТДВ «Яготинський маслозавод»	0,34	0,34	0,43	0,35	0,40
Коефіцієнт поточної ліквідності	ТОВ «Люстдорф»	2,17	2,49	2,48	2,03	2,36
	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	0,62	1,19	1,04	0,67	0,68
	ТДВ «Яготинський маслозавод»	1,43	1,47	1,74	1,34	1,49

Джерело: [4]

Аналіз показників ефективності дозволив оцінити фінансово-економічний стан підприємств. ТОВ «Люстдорф» характеризується відносно стабільним результатом: попри тимчасове зниження рентабельності у 2024 році, у 2025 році спостерігається її відновлення. Підприємство демонструє достатньо високі значення рентабельності активів та фондовіддачі, а також стабільне зростання продуктивності праці. Коефіцієнти автономії та ліквідності перебувають на нормативному рівні, що свідчить про фінансову стійкість і платоспроможність.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має нестабільні та переважно низькі показники ефективності. Після короткострокового покращення у 2022-2023 роках спостерігається зниження рентабельності до від'ємних значень. Низькі показники ліквідності та автономії свідчать про підвищену залежність від позикових коштів і ризики фінансової нестійкості, незважаючи на зростання продуктивності праці.

ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє найвищу ефективність серед досліджуваних підприємств. Спостерігається стійке зростання рентабельності, високі показники фондовіддачі та найвищий рівень продуктивності праці. Показники ліквідності та автономії невисокі, але прийнятні, що свідчить про достатній рівень фінансової стабільності.

Отже, проведений аналіз свідчить, що попри наявні труднощі, підприємства молокопереробної галузі адаптуються та намагаються втримати рівень ефективності діяльності. Водночас частина підприємств залишається фінансово нестійкою, що свідчить про необхідність впровадження заходів щодо підвищення ефективності з метою забезпечення сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 26.03.2026).
2. Молочна галузь України опинилася на межі втрати 20% промислового виробництва – галузева асоціація. *Інтерфакс-Україна*. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1147693.html (дата звернення: 26.03.2026).
3. Топ-10 виробників молочної продукції України 2025. *Ukrainian Business Award*. URL: https://uba.top/dairy-producers-in-ukraine/ (дата звернення: 27.03.2026).
4. YouControl. Офіційний сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/ (дата звернення 27.03.2026)
5. Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності): навчальний посібник / І. М. Парасій-Вергуненко, К. О. Назарова, В. Ю. Гордополов, К. В. Безверхий, В. Д. Гоцуляк, М. О. Нежива, В. С. Негоденко. Київ: Вид. «Центр учбової літератури», 2024. 586 с.

УДК 657.6:336.2

Будник В.І.,
здобувач ступеня доктора філософії
Західноукраїнський національний університет

АУДИТ ДОТРИМАННЯ ПОДАТКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО ЦИФРОВИХ АКТИВІВ

Аудит дотримання податкового законодавства щодо цифрових активів в Україні формується в умовах становлення правового поля та поступової інтеграції держави у глобальну цифрову економіку. Особливістю українського підходу є поєднання прагнення до легалізації ринку криптоактивів із необхідністю забезпечення податкового контролю в умовах воєнного стану та обмежених адміністративних ресурсів. У цьому контексті аудит виступає не лише інструментом перевірки правильності оподаткування, а й важливим елементом формування довіри до нових фінансових інструментів.

Правове регулювання цифрових активів в Україні тривалий час залишалося фрагментарним, що створювало труднощі для аудиторської практики. Прийняття Закону «Про віртуальні активи» [1] стало важливим кроком. Однак закон не набрав чинності і повноцінне його впровадження залежить від узгодження з податковим законодавством. На сучасному етапі операції з криптовалютами здебільшого трактуються через загальні норми податкового права, зокрема як доходи від операцій з майном або інвестиційними активами. Це означає, що аудитори змушені застосовувати аналогію права та орієнтуватися на індивідуальні податкові консультації, що знижує рівень уніфікації підходів.

Порівнюючи законодавчу практику України із практикою США, варто зазначити, що американська система оподаткування цифрових активів є значно більш деталізованою. Internal Revenue Service чітко визначає криптовалюти як майно для податкових цілей, що означає необхідність обліку кожної операції як потенційної податкової події [2]. У США аудит таких операцій базується на чітких правилах звітності, включаючи обов’язкове декларування прибутків і збитків, а також використання спеціалізованих форм податкової звітності. Це значно полегшує роботу аудиторів, оскільки зменшує невизначеність у трактуванні норм.

В Україні ж відсутність чіткої класифікації цифрових активів призводить до різних трактувань. Наприклад, питання, чи є обмін криптовалюти на іншу криптовалюту оподатковуваною подією, залишається дискусійним. У США така операція однозначно визнається податковою подією, що підлягає відображенню у звітності. Відповідно, аудит у США має більш формалізований характер, тоді як в Україні він часто базується на професійному судженні аудитора.

Порівняння з Німеччина демонструє інший підхід. У Німеччині криптовалюти розглядаються як приватні активи, і прибуток від їх продажу може бути звільнений від оподаткування, якщо актив утримувався понад один

рік. Це створює специфічні завдання для аудиту, пов'язані з перевіркою строків володіння активами [3]. Українська система наразі не передбачає подібних пільг, що робить оподаткування більш універсальним, але менш стимулюючим для довгострокових інвестицій.

Особливу увагу слід приділити питанням джерел інформації для аудиту. В Україні аудитори часто стикаються з проблемою обмеженого доступу до даних про операції на міжнародних криптовалютних біржах. На відміну від цього, у США та Німеччина активно застосовуються механізми обміну податковою інформацією та вимоги до бірж щодо надання даних про користувачів. Це дозволяє аудиторам отримувати більш повну картину фінансових потоків.

Ще одним важливим аспектом є аудит доходів від майнінгу та інших видів діяльності. В Україні такі доходи часто залишаються поза офіційним обліком через відсутність чітких правил їх декларування. У США підхід до оподаткування доходів від майнінгу цифрових активів є одним із найбільш чітко врегульованих і формалізованих, що суттєво впливає на практику аудиту. Згідно з позицією Internal Revenue Service, доходи, отримані в результаті майнінгу криптовалюти, визнаються оподатковуваним доходом у момент фактичного отримання контролю над цифровим активом, тобто коли він зараховується на гаманець платника податків і стає доступним для використання або розпорядження [4]. Це означає, що незалежно від того, чи буде така криптовалюта продана в майбутньому, сам факт її отримання вже створює податкове зобов'язання. Базою оподаткування виступає справедлива ринкова вартість активу на момент отримання, визначена у доларах США. Для цього платник податків повинен використовувати об'єктивні ринкові дані, зазвичай із найбільш ліквідних криптовалютних бірж. Саме цей підхід формує чітку відправну точку для аудиту, оскільки кожна транзакція має конкретну дату, суму та ринкову оцінку.

З точки зору аудиту, така модель має кілька важливих переваг. По-перше, вона забезпечує однозначність у визначенні моменту виникнення доходу. Аудитору не потрібно аналізувати наміри платника податків щодо подальшого використання активу або очікувати його реалізації. Достатньо встановити факт отримання криптовалюти та її ринкову вартість на цей момент. По-друге, це дозволяє ефективно співставляти дані платника податків із інформацією з блокчейну, де всі транзакції фіксуються з точністю до часу.

Додатково важливим є те, що в подальшому при продажу або обміні намайненої криптовалюти виникає ще одна податкова подія - визначення приросту або збитку капіталу. У цьому випадку первісною вартістю активу вважається саме та сума, яка була визнана доходом на момент майнінгу. Такий підхід створює логічно завершену систему обліку, де всі етапи життєвого циклу активу від створення до реалізації чітко відображаються у податковій звітності.

Таким чином, визнання доходу від майнінгу на момент його отримання формує прозору та логічну модель оподаткування, яка значно спрощує аудит. Аудитор отримує чіткі критерії перевірки, можливість використання незалежних джерел інформації та зрозумілу методологію оцінки. Це контрастує з підходами

в країнах, де момент визнання доходу є менш визначеним, що ускладнює як податковий облік, так і аудиторський контроль.

Трансграничний характер операцій із цифровими активами створює додаткові виклики для України. Через відсутність чітких правил визначення податкової юрисдикції виникають ризики як подвійного оподаткування, так і його уникнення [5]. У країнах Європейського Союзу ці питання частково врегульовані через гармонізацію законодавства та застосування директив ЄС. Україна лише рухається у напрямку такої гармонізації, що ускладнює аудит міжнародних операцій.

Роль технологій у проведенні аудиту також відрізняється. У розвинених країнах активно використовуються інструменти блокчейн-аналітики, які дозволяють відстежувати транзакції та ідентифікувати ризикові операції. В Україні такі інструменти застосовуються переважно великими аудиторськими компаніями, тоді як більшість суб'єктів господарювання не має доступу до подібних технологій. Це створює нерівномірність у якості аудиту та знижує ефективність податкового контролю.

Загалом, порівняльний аналіз свідчить, що Україна перебуває на етапі формування системи аудиту цифрових активів. Основними напрямами вдосконалення для України є чітке визначення правового статусу цифрових активів, запровадження спеціалізованих норм оподаткування, розвиток цифрової інфраструктури та інтеграція у міжнародні системи обміну податковою інформацією.

Ефективність аудиту дотримання податкового законодавства щодо цифрових активів в Україні значною мірою залежить від швидкості адаптації законодавства до сучасних викликів та запозичення кращих міжнародних практик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про віртуальні активи: Закон України від 17.02.2022 р. №2074-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text
2. Цимбалюк А.І. Моделі правового регулювання криптовалют у США: перспективи адаптації в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство».* 2025. №4. Ч.2. С.391-9=397. DOI https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.2.64
3. Орлов І. Виклики та перспективи бухгалтерського обліку криптовалют в зарубіжних країнах та Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-166
4. Шапран Н., Гапонюк М. Цифрові фінансові активи та захист інвесторів в США. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-115
5. Матриця оподаткування віртуальних активів. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/matrytsia-opodatkuvannia-va-1.pdf

УДК 336.22

Гацко М.В.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Інститут післядипломної освіти
Київського національного університету імені Тараса Шевченка;
науковий керівник: д.е.н., професор Ткаченко Н.В.
Інститут післядипломної освіти
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ДИНАМІКА НАДХОДЖЕНЬ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК ДО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД 2022–2025 РОКИ

Повномасштабна збройна агресія рф проти України, розпочата у лютому 2022 року, суттєво змінила умови функціонування вітчизняної податкової системи. Проте офіційні фіскальні дані за 2022–2025 рр. фіксують не лише стійкість, а й рекордне зростання надходжень податку на прибуток підприємств (ПнПП), що суперечить очікуваній логіці кризового скорочення. Тому цікавим є дослідження природи цього парадоксу: проаналізовано, якою мірою зафіксоване зростання є результатом реального відновлення прибутковості бізнесу, а якою – наслідком тарифних, інфляційних та законодавчих чинників, не пов'язаних із розширенням бази оподаткування у класичному розумінні.

Законодавчі зміни 2022 року сформували специфічне середовище, в якому розгортається досліджувана динаміка. Законом №2173-IX від 01.04.2022 р. платникам ПнПП, що переходили на єдиний податок за ставкою 2%, надано право відтермінувати авансові внески та зарахувати надміру сплачені суми [3]; водночас підприємства звільнено від коригування фінансового результату на суми, передані для потреб оборони [5]. Ці заходи, з одного боку, підтримали ліквідність бізнесу в умовах шоку, а з іншого – методологічно ускладнили порівняння надходжень ПнПП за різні роки.

У 2022 році надходження ПнПП становили 117,05 млрд грн (12,32% усіх податкових надходжень). Попри скорочення відносної частки порівняно з довоєнним 2021 роком, абсолютний показник перевищив рівень 2019 року, що само по собі є свідченням фіскальної стійкості системи. Поясненням слугує структурна неоднорідність шоку: тоді як виробничі підприємства прифронтових регіонів зупиняли діяльність, підприємства тилових регіонів, задіяні в оборонному виробництві, гуманітарній логістиці та IT-секторі, нарощували обороти. Разом із тим, видатки зведеного бюджету зросли на 64,9% при скороченні податкових надходжень на 7,6%, що сформувало рекордний бюджетний дефіцит і критичну залежність від зовнішнього фінансування [1].

У 2023 році надходження ПнПП зросли до 143,84 млрд грн (+22,9% р/р), а план надходжень було перевиконано на 30,7% [4]. Аналіз чинників цього зростання виявляє його неоднорідну природу. З одного боку, відбулося реальне відновлення ділової активності: підприємства завершили релокацію, відновили логістику та часткову експортну діяльність. З другого боку, значний внесок

забезпечило запровадження Законом №3474-IX від 21.11.2023 р. підвищеної ставки ПнПП для банків у розмірі 50% за підсумками 2023 р.[5] – тобто зростання надходжень у цій частині зумовлено підвищенням ставки, а не розширенням бази оподаткування. Ефект детінізації також відіграв помітну роль: за оцінкою голови профільного парламентського комітету Д. Гетманцева, перевиконання плану 2023р. за рахунок виведення операцій із тіні становило еквівалент 1,5 млрд доларів США [6].

Надходження 2024 року – 271,14 млрд грн (16,46%) – стали рекордними за весь період спостережень. Однак структурний аналіз цього результату потребує уточнення. Понад 187 млрд грн банківського прибутку, що лягли в основу рекорду, є значною мірою наслідком облікової специфіки воєнного часу: підвищеної маржі за кредитними операціями в умовах дефіциту ліквідності, переоцінки валютних активів в умовах курсових коливань та зростання відсоткових доходів. Законом №4015-IX від 10.10.2024 р. ставку ПнПП для банків підвищено до 50%, а для небанківських фінансових установ (крім страховиків) – до 25% [5]. Останнє рішення несе в собі ризики, на які звертають увагу Яремко І.Й. та Квасницький А.М. [4]: небанківські фінустанови за умов значного підвищення ставки здатні вдаватися до схем перекваліфікації доходів, штучного заниження оподатковуваного прибутку або виведення частини діяльності у неформальний сектор, – що в підсумку зменшує реальну базу оподаткування всупереч номінальному зростанню ставки.

За підсумками 2025 року надходження ПнПП становили 284,73 млрд грн (7,43% загальних доходів бюджету). Зниження відносної частки порівняно з 2024 роком пояснюється зростанням неподаткових надходжень і міжнародних трансфертів, а не скороченням самого ПнПП. Надходження, підконтрольні ДПС, протягом 2025 р. стабільно перевищували планові показники: за перше півріччя план виконано з перевищенням на 10,4%; у червні 2025 р. ПнПП перевищив місячний план на 13,0%, у липні — зріс на 54,9% до відповідного місяця 2024 р. [6]. Стабільне перевиконання плану свідчить про те, що початковий плановий орієнтир систематично занижується: планування від консервативного базового сценарію є усталеною практикою Міністерства фінансів в умовах невизначеності воєнного часу.

Таблиця 1. Динаміка надходжень ПнПП до бюджету України в 2021-2025 рр.

Рік	Надходження ПнПП, млрд грн	Частка у податкових надходженнях, %	Приріст рік до року, %
2021	147,75	13,35	+35,9
2022	117,05	12,32	–20,8
2023	143,84	13,14	+22,9
2024	271,14	16,46	+88,5
2025	284,73	7,43*	+5,0

** частка від загальних доходів бюджету (з урахуванням неподаткових надходжень і трансфертів);*

Джерело: складено автором на основі даних Мінфін та OpenBudget

Проведений аналіз засвідчує, що зростання надходжень ПнПП у 2022-2025 рр. є реальним, проте структурно неоднорідним: воно формується одночасно за рахунок відновлення прибутковості окремих секторів, фіскального ефекту від підвищення ставок та інфляційно-курсового ефекту, що збільшує номінальні прибутки без реального розширення виробничої активності. Сукупна дія цих чинників унеможливлює інтерпретацію позитивної динаміки надходжень як достатнього індикатора економічного відновлення.

Водночас концентрація бази ПнПП у вузькому колі секторів формує структурний фіскальний ризик: нормалізація банківської маржі та зниження облікової ставки НБУ в умовах повоєнної стабілізації скоротять прибутки фінансового сектору, а за відсутності компенсаторного розширення бази оподаткування це призведе до системного, а не кон'юнктурного скорочення надходжень. Зазначений ризик має бути врахований у середньостроковому бюджетному плануванні.

З огляду на виявлені проблеми, пріоритетними є такі напрями. У короткостроковому горизонті – деконцентрація бази оподаткування через зниження комплаєнс-витрат, спрощення процедур нарахування та цифровізацію адміністрування [4]. У середньостроковому – перехід від консервативного до динамічного прогнозування надходжень із урахуванням структурних зрушень у секторах-донорах. У стратегічному – розгляд моделі податку на виведений капітал, апробованої в Естонії, Грузії та Латвії: ця модель стимулює реінвестування прибутку та здатна забезпечити ширшу й стійкішу базу оподаткування в умовах повоєнної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сталий розвиток міст та регіонів України». 29 листопада 2022 р. – Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. – 232 с. С. 135.
2. Поліщук В. та ін. Стратегічні підходи до фінансування торговельних мережевих структур в умовах воєнного стану // Збірник тез. 2023. С. 33.
3. Закон України від 01.04.2022 № 2173-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків у період воєнного, надзвичайного стану».
4. Яремко І.Й., Квасницький А.М. Податок на прибуток підприємств в Україні: мінуси та шляхи вдосконалення в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-161
5. Закон України № 4015-IX від 10.10.2024 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану»
6. Закон України від 21.11.2023 № 3474-IX «Про внесення змін до ПКУ щодо оподаткування прибутку банків».
7. Міністерство фінансів України. Доходи держбюджету України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/

УДК 657.1:657.421.3

Демиденко Є.С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет;
науковий керівник: к.е.н, доцент Семенова С.М.
Державний торговельно-економічний університет

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ЗА МСБО 16 ТА НП(С)БО 7 В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Сьогодні тисячі українських підприємств складають фінансову звітність за МСФЗ, проте більшість суб'єктів господарювання досі застосовують національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Саме ця розбіжність створює практичні труднощі: звітність, складена за різними правилами, ускладнює порівняння показників і знижує довіру з боку іноземних партнерів та інвесторів. У контексті курсу України на членство в ЄС питання зближення облікових стандартів стає не теоретичним, а цілком прикладним.

Метою роботи є порівняння підходів до обліку основних засобів за НП(С)БО 7 та МСБО 16, а також визначення того, які саме розходження між ними є найбільш суттєвими для практики українських підприємств.

Обидва стандарти — НП(С)БО 7 «Основні засоби» та МСБО 16 «Основні засоби» — регулюють одне й те саме коло питань: визнання, оцінку, амортизацію та розкриття інформації про об'єкти ОЗ у звітності [1; 2]. Утім, підходи до вирішення цих питань у двох стандартах нерідко суттєво відрізняються, що й зумовлює актуальність їх детального порівняння.

Порівняльна характеристика НП(С)БО 7 та МСБО 16 наведена в таблиці 1.

Таблиця 1. Основні відмінності між НП(С)БО 7 та МСБО 16

Критерій	НП(С)БО 7	МСБО 16
Визначення	Матеріальні активи, строк корисного використання > 1 року	Матеріальні об'єкти, що утримуються для використання > 1 звітного періоду
Первісна оцінка	Собівартість придбання	Собівартість; включає оцінку витрат на демонтаж
Подальша оцінка	Модель собівартості або переоцінки	Модель собівартості або переоцінки (справедлива вартість)
Методи амортизації	5 методів, у т.ч. прискорений	3 методи (прямолінійний, зменшення залишку, суми одиниць продукції)
Початок амортизації	З місяця, що настає за місяцем введення в експлуатацію	З моменту готовності до використання
МНМА	Виокремлюються в окрему підгрупу	Не передбачено – вирішує підприємство

Аналіз таблиці дозволяє виділити кілька відмінностей, які мають практичне значення. Щодо амортизації: НП(С)БО 7 пропонує п'ять методів на вибір підприємства, тоді як МСБО 16 обмежується трьома — і при цьому вимагає, щоб обраний метод відображав реальний характер споживання економічних вигід від активу, а не обирався з міркувань зручності чи мінімізації податків [3]. Ще одна відмінність стосується моменту початку амортизації: за міжнародним стандартом це відбувається з моменту готовності активу до використання, тоді як НП(С)БО 7 прив'язує початок до наступного місяця після введення в експлуатацію, що може давати різні результати на практиці [3].

Найцікавішою, на наш погляд, є відмінність у підходах до переоцінки. Обидва стандарти допускають модель переоцінки як альтернативу моделі собівартості, але МСБО 16 прямо вказує: переоцінка має здійснюватися до справедливої вартості і проводитися регулярно, щоб балансова вартість суттєво не відхилялась від ринкової [2; 5]. На практиці це означає, що підприємство не може просто один раз провести переоцінку і забути про неї на десятиліття — чого НП(С)БО 7 прямо не забороняє.

Варто також зазначити, що МСБО 16 вимагає включати до первісної вартості ОЗ оцінку майбутніх витрат на демонтаж та відновлення місця розташування об'єкта. Цей підхід робить вартість активу більш реалістичною, однак є складнішим у застосуванні — особливо для малого бізнесу, якому важко оцінити такі витрати заздалегідь.

Таким чином, між НП(С)БО 7 та МСБО 16 існують відмінності, що стосуються як технічних аспектів (методи і момент амортизації), так і концептуальних підходів (оцінка за справедливою вартістю, облік витрат на демонтаж). Перехід на МСФЗ для більшості українських підприємств — це не одноразова дія, а поступовий процес, який потребує підготовки фахівців і адаптації облікових систем. Водночас без цього кроку українська звітність залишатиметься малозрозумілою для європейських партнерів, що стримуватиме залучення інвестицій та інтеграцію у спільний ринок ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Облік і фінансова звітність за міжнародними стандартами : навч. посіб. / О. В. Фоміна, С. М. Семенова, О. М. Ромашко та ін. / за заг. ред. О. В. Фоміної. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 244 с. DOI: 10.31617/np.knute.2023-179
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : затв. наказом Мінфіну України від 27.04.2000 № 92. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00.
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 «Основні засоби» : офіц. переклад. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/929_014.
4. Облік основних засобів за МСФЗ у запитаннях і відповідях. URL: https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-msfo-28-uchet-osnovnyx-sredstv-po-msfo-v-voprosax-i-otvetax.

5. Основні засоби за МСБО та П(С)БО: 7 головних відмінностей. URL: https://vobu.ua/ukr/analytics/consultations/item/osnovni-zasoby-za-msbo-ta-psbo-7-holovnykh-vidminnostei.
6. Шкуліпа Л. В. Аналіз методології обліку основних засобів за МСБО 16 та П(С)БО 7: теорія і практика. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2018. № 4. С. 102–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2018_4_12.
7. Семенова С. М. Аналітичний облік в управлінні капітальними інвестиціями на підприємствах водного транспорту. Водний транспорт : зб. наук. пр. Київської держ. академії водного транспорту ім. гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного. К.: КДАВТ, 2016. № 1 (24). С.108-113.
8. Семенова С. М. Переваги впровадження МСФЗ для МСП в Україні в контексті євроінтеграції. Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу в контексті євроінтеграції : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 21 травня 2020 р. Одеса: ОНЕУ, 2020. С. 71-74.

УДК 657:338.24(477)

Марченкова С. І.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова;
науковий керівник: к.е.н., доцентка Гриценко О. М.
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

У сучасних реаліях Україна стикається з неабиякими викликами, але слід пам’ятати, що кожна зміна у економічному кліматі держави впливає як і на підприємців, так і на споживачів. Проблематика післявоєнного відновлення є ключовим питанням майбутнього, адже з огляду на нього, країна має акумулювати ресурси та робити це прозоро, задля досягнення гарного результату. Фінансова звітність постає регулятором відносин між підприємством та контролюючими органами, що уособлюють державу.

Метою даного дослідження є пояснення суті фінансової звітності та зосередження уваги на її важливості у часи майбутнього відновлення держави.

За визначенням чинного законодавства України, фінансова звітність – це звітність, що містить інформацію про фінансовий стан та результати діяльності підприємства [1]. Фактично, це документ, який показує, наскільки ефективно підприємство функціонує за певний період часу. На думку науковців, дані фінансових звітів повинні бути зрозумілі та розраховані на однозначне тлумачення їх користувачами, а також бути достовірними, доречними, повними та неупередженими [2, ст. 290]. Фінансова звітність несе у собі не лише інформаційну функцію, а й є основою для прийняття економічних рішень як на рівні підприємства, так і з боку зовнішніх користувачів – інвесторів, кредиторів та державних органів.

Фінансова звітність є незмінно важливою частиною підприємства. З огляду на неї, інвестори будуть приймати рішення про вкладення своїх ресурсів, що в свою чергу, буде вливати на розвиток того чи іншого суб’єкта господарювання та економіки в цілому. Важливим аспектом підвищення прозорості діяльності підприємств у період післявоєнного відновлення є гармонізація національної системи бухгалтерського обліку з міжнародними стандартами фінансової звітності. Використання міжнародних стандартів фінансової звітності сприяє уніфікації підходів до відображення фінансових результатів, що робить інформацію зрозумілішою для іноземних інвесторів та міжнародних фінансових організацій. У контексті майбутньої відбудови України це набуває особливого значення, адже значна частина інвестиційних ресурсів надходитиме саме з міжнародних джерел. З іншого боку, фінансова звітність є основним показником результативності, яка дозволяє зробити висновки про діяльність підприємства.

У розрізі післявоєнного відновленням важливим буде дотримуватися принципів прозорості у формуванні цього документу. Зазначаючи все згідно з законодавством та спираючись на правові норми, фінансова звітність постає чинником підвищення довіри до підприємств, що у свою чергу має наступні плюси: високий імідж забезпечує підприємству потік кваліфікованих кадрів та головне – прибуток через реалізацію товарів, який буде користуватися попитом у населення.

Фінансова звітність у період післявоєнного відновлення є мостом у розбудову країни. Державні служби, які перевіряють фінансову звітність, розуміють її ключове значення, адже завдяки прозорій звітності зменшується ризик розвитку тіньової економіки, яка є однією з причин нестачі коштів у бюджеті.

Фінансова звітність сприяє підвищенню рівня економічної безпеки держави, оскільки забезпечує прозорість фінансових потоків та зменшує ризики ухилення від оподаткування. Достовірне відображення доходів, витрат, активів та зобов’язань підприємств дозволяє державним органам здійснювати ефективний контроль за фінансово-господарською діяльністю суб’єктів господарювання. Це, у свою чергу, сприяє зменшенню масштабів тіньової економіки та підвищенню рівня податкової дисципліни. Наявність повної та достовірної фінансової інформації створює передумови для стабільного наповнення державного бюджету, що є особливо важливим у період післявоєнного відновлення економіки. Саме завдяки прозорості фінансової звітності держава отримує можливість ефективно планувати бюджетні витрати, спрямовувати ресурси на відбудову інфраструктури, підтримку бізнесу та реалізацію соціально-економічних програм. Тому прозора і достовірна фінансова звітність стає ключовим механізмом контролю за надходженнями та використанням державних і корпоративних ресурсів.

Фінансова звітність є важливим інструментом для самих підприємств, оскільки дозволяє оцінити результати власної діяльності, виявити слабкі місця та розробити стратегії для підвищення ефективності. Завдяки систематичному обліку доходів, витрат, активів і зобов’язань підприємство може оптимізувати виробничі процеси. Вона дозволяє своєчасно виявляти фінансові порушення, запобігати прихованим схемам і зловживанням, а також забезпечує правдиву інформацію для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях.

Прозора фінансова звітність дозволяє підприємствам планувати свою діяльність більш обґрунтовано, залучати інвестиції та донорську допомогу, а державі – контролювати використання коштів та підтримувати стабільність економічної системи. Якісна реалізація фінансової звітності є необхідною умовою для післявоєнного відновлення країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність : Закон України від 16.07.1999 No 996-XIV – Дата оновлення : 10.08.2022 URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
2. Кальченко О., Шишкіна О., Данилович В. Фінансова звітність як інструмент фінансового менеджменту. *Problems and prospects of economics and management*. 2024. № 1(37). С. 288–300. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-288-300 (дата звернення: 09.03.2026).

УДК 657:17:004.9

Пеняк В.Г.,
здобувач вищої освіти факультету міжнародної економіки
Познанський університет економіки та бізнесу,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
Пеняк Ю.С.,
к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна

ЕТИЧНІ РИЗИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОБЛІКУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ДОСТОВІРНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки бухгалтерський облік зазнає суттєвих змін, пов'язаних із впровадженням автоматизованих інформаційних систем, штучного інтелекту та аналітичних платформ. Цифровізація облікових процесів сприяє підвищенню оперативності обробки даних, зниженню витрат і мінімізації людського фактору, проте водночас породжує нові ризики, зокрема етичного характеру.

Етичність професійної діяльності бухгалтерів і аудиторів традиційно розглядається як фундамент забезпечення достовірності фінансової звітності, економічної безпеки підприємств та довіри з боку користувачів інформації. В умовах цифровізації ця проблема набуває нових вимірів, оскільки автоматизація процесів не усуває відповідальності людини, а трансформує її, створюючи нові виклики щодо дотримання принципів чесності, об'єктивності та професійної компетентності. Особливої актуальності набуває питання адаптації етичних стандартів до цифрового середовища, а також розвитку інструментів контролю, які дозволяють забезпечити прозорість і надійність фінансової інформації в умовах глобалізації та технологічних змін.

Цифровізація бухгалтерського обліку передбачає активне використання програмних продуктів, автоматизованих систем обробки даних, хмарних технологій та інструментів бізнес-аналітики [1]. Такі зміни істотно впливають на характер професійної діяльності бухгалтера, змінюючи не лише технічні аспекти роботи, але й етичні вимоги до фахівця [2]. Серед ключових етичних ризиків, що виникають у процесі цифровізації обліку, доцільно виокремити кілька груп.

По-перше, це ризики, пов'язані з автоматизацією прийняття рішень. Використання алгоритмів і програмного забезпечення може призводити до ситуацій, коли бухгалтер покладається на результати автоматичної обробки даних без належної перевірки. У таких умовах виникає загроза втрати професійного скептицизму, що є одним із базових принципів бухгалтерської та аудиторської діяльності.

По-друге, суттєвими є ризики маніпулювання даними в цифровому середовищі. Незважаючи на високий рівень захисту інформаційних систем, існує можливість навмисного внесення змін до облікових даних, що може бути складніше виявити порівняно з традиційними методами ведення обліку. Це підвищує вимоги до етичної відповідальності фахівців, які мають доступ до інформаційних ресурсів.

По-третє, важливим аспектом є проблема відповідальності за результати автоматизованих процесів. У випадках використання складних інформаційних систем виникає питання розподілу відповідальності між розробниками програмного забезпечення, користувачами та керівництвом підприємства. Відсутність чітких регламентів може призводити до етичних конфліктів та зниження якості фінансової інформації.

Крім того, цифровізація обліку зумовлює появу нових ризиків, пов’язаних із захистом конфіденційної інформації. Використання хмарних сервісів і віддаленого доступу до даних підвищує ймовірність несанкціонованого доступу, що вимагає дотримання високих стандартів етичної поведінки та професійної відповідальності.

У контексті зазначених ризиків особливого значення набуває роль професійної етики бухгалтерів. Принципи чесності, об’єктивності, конфіденційності та професійної поведінки мають бути інтегровані у цифрові процеси та підтримуватися на всіх рівнях організації [3].

Одним із напрямів мінімізації етичних ризиків є впровадження ефективних систем внутрішнього контролю та аудиту. Зокрема, доцільним є використання аналітичних процедур, які дозволяють виявляти аномалії у фінансових даних, а також застосування інструментів бізнес-аналітики для моніторингу операцій у режимі реального часу.

Важливим також є підвищення рівня професійної підготовки бухгалтерів у сфері цифрових технологій та етики. Це передбачає не лише технічне навчання, але й формування етичного мислення, здатності приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності.

Не менш важливим є удосконалення нормативного регулювання, зокрема адаптація положень Кодексу професійної етики бухгалтерів до умов цифрової економіки. Це дозволить забезпечити єдині підходи до оцінки етичної поведінки та підвищити рівень довіри до фінансової звітності.

Таким чином, цифровізація бухгалтерського обліку, поряд із численними перевагами, створює нові етичні виклики, що можуть негативно впливати на достовірність фінансової звітності. Саме тому забезпечення достовірності фінансової звітності в умовах цифровізації потребує комплексного підходу, який включає удосконалення систем внутрішнього контролю, впровадження сучасних аналітичних інструментів, підвищення кваліфікації фахівців та адаптацію етичних стандартів до нових умов. Крім того, доцільним є впровадження практичних механізмів інтеграції принципів професійної етики у цифрові облікові системи, що сприятиме підвищенню прозорості бізнесу та зміцненню довіри до фінансової інформації в глобалізованому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Масіна Л.О., Пожарська Д.С. Етичні ризики цифровізації фінансового обліку. *Актуальні проблеми формування обліково-аналітичного забезпечення системи управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання*. Одеса, 2025. С. 96–98. URL: https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/43275
2. Romanets A., Ostropolska Y., Ivanova N. Ethical Aspects in Financial Accounting: Analysis of Current Problems and Challenges. *International Conference on Next-Generation Innovations and Sustainability 2025*, DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15116193
3. Гайдучок Т.С., Цегельник Н.І. Вплив етичних принципів на організацію бухгалтерського обліку в умовах цифрової трансформації підприємства. *Інклюзивна економіка*. 2023. № 3 (09). С. 42–48. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.9-5.1

УДК 657:004.8

Піщана З.А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет;
науковий керівник: к.е.н., доцент Семенова С.М.
Державний торговельно-економічний університет

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ: ЗАГРОЗА ДЛЯ ПРОФЕСІЇ ЧИ НОВИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ?

Сучасна система бухгалтерського обліку перебуває на етапі глибокої трансформації, зумовленої процесами глобальної діджиталізації та активним впровадженням інтелектуальних систем. Використання засобів штучного інтелекту (ШІ) не лише автоматизує рутинні операції, а й докорінно змінює неоінституційні аспекти функціонування облікового середовища. Це породжує гостру наукову дискусію: чи є ШІ реальною загрозою для професії бухгалтера, чи він виступає необхідним каталізатором її переходу до якісно нового етапу розвитку.

Аналізуючи ризики впровадження штучного інтелекту, слід визнати наявність реальної загрози для традиційних сегментів професії. Насамперед це стосується автоматизації рутинних операцій, таких як первинне введення даних, класифікація трансакцій та звірка рахунків. Згідно з концепцією цифровізації обліку, розвиток OCR-систем (оптичне розпізнавання текстів) та алгоритмів машинного навчання робить роботу бухгалтерів нижчої ланки (помічників, операторів) економічно недоцільною для бізнесу [1]. Основними викликами в цьому контексті є, насамперед, технологічне безробіття – ймовірне скорочення штату в бухгалтерських аутсорсингових компаніях, де основна маса процесів є циклічною; кіберзагрози та конфіденційність, бо передача облікових даних інтелектуальним системам підвищує ризики витоку комерційної таємниці та несанкціонованого втручання в цифрові реєстри; втрата професійного судження, адже надмірне покладання на алгоритми може призвести до деградації навичок критичного аналізу у фахівців, які звикають довіряти системним підказкам без їх перевірки.

Окремо варто розглянути роль штучного інтелекту як каталізатора трансформаційних процесів. На відміну від звичайної автоматизації, ШІ ініціює перехід від ретроспективного обліку (фіксації того, що вже відбулося) до прогностичного. Це означає, що бухгалтерська служба трансформується з підрозділу, який формує "історичні довідки", у потужний аналітичний центр, що здатен прогнозувати фінансові ризики та касові розриви ще до їх виникнення [2]. Трансформаційний вплив ШІ виявляється у прискоренні облікових циклів, тобто закриття періоду (місяця чи кварталу) відбувається майже миттєво завдяки автоматичній консолідації даних; інтелектуальній підтримці рішень, тобто система не просто рахує податки, а пропонує варіанти оптимізації згідно з чинним законодавством; зміні парадигми контролю –

замість вибіркової перевірки документів (як це робить аудитор-людина), ШІ здійснює суцільний контроль 100% операцій, що фактично нівелює можливість прихованих маніпуляцій [3].

Водночас неоінституційний погляд на діджиталізацію дозволяє розглядати штучний інтелект як потужний інструмент еволюції професії [4]. Впровадження інтелектуальних систем призводить до радикального зниження трансакційних витрат на пошук та обробку фінансової інформації, що підвищує загальну інституційну довіру до звітності. Штучний інтелект відкриває шлях до якісного оновлення ролі бухгалтера, забезпечуючи передусім перехід від виконання рутинних операцій до стратегічного управління. Звільнення значного обсягу часу, який раніше витрачався на механічне введення та обробку первинних даних, дозволяє сучасному фахівцю зосередитися на глибокій інтерпретації фінансових показників, ефективному податковому плануванні та наданні якісних управлінських консультацій керівництву. Важливою перевагою стає впровадження обліку та аудиту в режимі реального часу, що завдяки здатності ШІ миттєво аналізувати мільйони операцій дозволяє бізнесу приймати критичні рішення на основі актуальних даних безпосередньо в момент їх виникнення, а не постфактум [5]. У результаті такої еволюції відбувається професійна трансформація бухгалтера в облікового інженера та фінансового аналітика, який бере на себе функції управління складними алгоритмами, налаштування параметрів автоматизації та стратегічного ризик-менеджменту.

Підсумовуючи проведене дослідження, можна стверджувати, що впровадження штучного інтелекту в систему бухгалтерського обліку є не загрозою існуванню професії, а її фундаментальною еволюційною трансформацією. Виступаючи потужним каталізатором змін, інтелектуальні системи переводять облікові процеси з ретроспективної площини у прогностичну, що дозволяє бізнесу мінімізувати фінансові ризики та касові розриви в режимі реального часу. Це зумовлює перехід фахівця від виконання рутинних операцій до ролі «цифрового партнера» та фінансового інженера, чиїми ключовими компетенціями стають інтерпретація аналітичних даних, стратегічне податкове планування та комплексний ризик-менеджмент. Водночас радикальне зниження трансакційних витрат та забезпечення суцільного автоматизованого контролю за операціями суттєво підвищує інституційну довіру до звітності з боку держави та інвесторів. Таким чином, штучний інтелект відкриває новий етап розвитку професійної діяльності, де бухгалтер стає ключовою фігурою у стратегічному управлінні сучасним цифровим підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Koval O., Tomchuk O. Accounting in the conditions of digitalization. "Economy. Finances. Management: Topical issues of science and practical activity". 2024. T.

1, № 1(67). С. 23–37. URL: https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-1-2 (дата звернення: 22.03.2026).
2. Pravdiuk N., Pravdiuk M. Artificial intelligence as a catalyst for transformational processes in accounting. "Economy. Finances. Management: Topical issues of science and practical activity". 2024. № 1(67). С. 69–83. URL: https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-1-5 (дата звернення: 22.03.2026).
3. Korol S., Romashko O. Artificial intelligence in accounting. Scientia fructuosa. 2024. Т. 154, № 2. С. 145–157. URL: https://doi.org/10.31617/1.2024(154)08 (дата звернення: 22.03.2026).
4. Легенчук С. Ф., Захаров Д. М., Денисюк О. М. Діджиталізація обліку на основі застосування засобів штучного інтелекту: неоінституційні аспекти. 2024. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14534654 (дата звернення: 22.03.2026).
5. Семенова С. Digitalization of accounting processes and financial forecasting: the experience of eu member states. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-18 (дата звернення: 22.03.2026).

УДК 657:336:004

Семенова С.М.,
к.е.н, доцент
Державний торговельно-економічний університет

ОПОДАТКУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ З ЦИФРОВИМИ АКТИВАМИ В ЄС

Розвиток ринку цифрових активів у Європейському Союзі (ЄС) зумовлює трансформацію підходів до їхнього правового регулювання та оподаткування, що відбувається в умовах діджиталізації фінансових ринків і зростання транскордонних операцій. На відміну від традиційних об'єктів оподаткування, цифрові активи характеризуються децентралізованою природою, високою мобільністю та технологічною складністю, що істотно ускладнює застосування класичних податкових інструментів і потребує формування нових підходів до їх регулювання.

Відсутність уніфікованої податкової політики щодо цифрових активів на рівні ЄС не означає відсутності системності у їх регулюванні. Поступова гармонізація норм і правил здійснюється через поєднання наднаціональних регуляторних ініціатив, імплементацію міжнародних стандартів податкової прозорості та адаптацію національних податкових режимів держав-членів. У результаті формується багаторівнева нормативна модель, у межах якої податкове регулювання інтегрується з фінансовим наглядом, механізмами обміну інформацією та інструментами протидії податковим порушенням.

Специфіка нормативної бази оподаткування операцій із цифровими активами полягає у відсутності на сьогодні єдиного кодифікованого податкового режиму для цієї категорії активів, що зумовлює застосування функціонального підходу. Відповідно до нього податкові наслідки визначаються насамперед за економічним змістом операції, а не виходячи з її юридичної форми чи технологічної реалізації, що відповідає загальним принципам податкового права ЄС [1]. Такий підхід дозволяє адаптувати існуючі податкові інструменти до нових фінансових операцій без необхідності радикальної трансформації.

Нормативна база оподаткування цифрових активів в ЄС на сучасному етапі характеризується переходом від фрагментарного регулювання до системної моделі, заснованої на прозорості, звітності та інтеграції у глобальні податкові стандарти. На відміну від класичних податкових сфер, де домінує матеріально-правове регулювання, наприклад, ставки, бази оподаткування, у сфері цифрових активів в ЄС сформовано підхід, за яким ключову роль відіграють інформаційно-адміністративні механізми, що забезпечують можливість ефективного оподаткування на рівні держав-членів. Регулювання оподаткування цифрових активів у ЄС має опосередкований характер та реалізується через впровадження правових механізмів, спрямованих на забезпечення ідентифікації учасників ринку, підвищення прозорості транзакцій і формування ефективної системи податкового адміністрування. Саме розвиток

таких механізмів, зокрема у сфері обміну податковою інформацією та регулювання криптопослуг, визначає сучасну парадигму оподаткування цифрових активів у Європейському Союзі.

Важливу роль у визначенні нормативного середовища відіграє Регламент (ЄС) 2023/1114 Європейського Парламенту та Ради від 31 травня 2023 року про ринки криптоактивів (Markets in Crypto-Assets Regulation, MiCAR) [2], який, хоча і не встановлює безпосередніх податкових норм, проте створює фундамент для їхнього застосування. MiCAR закріплює уніфіковане визначення криптоактиву як цифрового представлення вартості або прав, що може передаватися та зберігатися з використанням технології розподіленого реєстру, а також вводить класифікацію криптоактивів, поділячи їх на токени, прив'язані до активів, токени електронних грошей та інші криптоактиви. Певна правова визначеність щодо об'єкта оподаткування дозволяє уніфікувати підходи до обліку і звітності. Водночас регламент встановлює вимоги до постачальників послуг, пов'язаних із криптоактивами (CASPs), включаючи обов'язок розкривати інформацію, проводити ідентифікацію клієнтів і вести облік операцій, що впливає на можливість здійснювати контроль. Таким чином, MiCA створює «регуляторну основу для податкового контролю», оскільки без єдиного визначення активу неможливо забезпечити уніфіковане оподаткування [3].

Податковий компонент нормативної бази ЄС найбільш чітко проявляється у сфері адміністративного співробітництва, насамперед через Директиву DAC8 (Directive on Administrative Cooperation (tax transparency for crypto-assets)) [4], яка є частиною розширеної системи обміну податковою інформацією між державами-членами. Вона запроваджує обов'язок для постачальників криптопослуг здійснювати ідентифікацію користувачів, збирати детальну інформацію про їх операції та передавати ці дані національним податковим органам із подальшим автоматичним обміном між країнами ЄС. Таким чином, DAC8 фактично ліквідує анонімність криптотранзакцій у податкових цілях і створює єдиний інформаційний простір, у межах якого забезпечується контроль за доходами від операцій із цифровими активами. Важливо, що директива узгоджується з міжнародними стандартами, зокрема Crypto-Asset Reporting Framework (CARF), розробленим OECP, що свідчить про інтеграцію ЄС у глобальну систему податкової прозорості. Держави-члени зобов'язані здійснити імплементацію норм директиви DAC8 у національне законодавство до 31 грудня 2025 року, із початком практичного застосування з 1 січня 2026 року. Тобто першим звітним періодом, у межах якого здійснюється збір і передача відповідної податкової інформації, визначено 2026 рік [4].

З позиції податкового адміністрування, DAC8 змінює саму логіку регулювання. Якщо раніше оподаткування криптоактивів залежало від можливості податкових органів виявити доходи платників, то тепер створюється система, у якій такі дані автоматично надходять до податкових органів. За оцінками експертів [3], це призводить до трансформації криптоактивів у «повністю прозорий клас активів з точки зору податкової

звітності», аналогічний традиційним фінансовим інструментам. Таким чином, податкові органи отримують інформацію про обсяги операцій, їхню вартість, сторони транзакцій та податкову резидентність користувачів, що дозволяє точно визначати податкові зобов'язання.

Сучасна нормативна модель ЄС не встановлює єдиних правил оподаткування доходів від цифрових активів, наприклад, єдиної ставки податку на приріст капіталу. Але вона створює єдину інформаційну інфраструктуру, яка дозволяє державам-членам застосовувати власні податкові режими більш ефективно. У більшості юрисдикцій ЄС діють традиційні податкові підходи: доходи від продажу криптоактивів оподатковуються як приріст капіталу, а доходи від майнінгу чи стейкінгу – як звичайний дохід, проте саме DAC8 забезпечує можливість контролю за такими доходами.

У сфері непрямого оподаткування вагоме значення має правозастосовна практика Суду ЄС, яка фактично сформувала єдиний підхід до оподаткування операцій із криптоактивами податком на додану вартість. Рішеннями суду було закріплено принцип, за яким криптоактиви прирівнюються до засобів платежу, а не до товарів, що забезпечує нейтральність ПДВ та унеможливлює подвійне оподаткування таких операцій [5]. Водночас операції з постачання товарів і послуг, оплата за які здійснюється криптоактивами, підлягають оподаткуванню ПДВ на загальних підставах, оскільки об'єктом оподаткування виступає саме факт постачання, а не форма розрахунку.

Отже, нормативна база оподаткування цифрових активів у ЄС формується як інтегрована система, що поєднує регуляторну визначеність активів і суб'єктів (MiCA), механізми обов'язкової податкової звітності та автоматичного обміну інформацією (DAC8) та глобальні стандарти податкової прозорості (CARF). Визначальним фактором формування податкових зобов'язань виступає системний збір і обробка даних про транзакції, що підвищує ефективність податкового адміністрування та мінімізує ризики ухилення від оподаткування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Benson, V., Adamyk, B., Chinnaswamy, A. et al. Harmonising cryptocurrency regulation in Europe: opportunities for preventing illicit transactions. Eur J Law Econ 57, 37–61 (2024). https://doi.org/10.1007/s10657-024-09797-w
2. European Parliament & Council. (2023) Regulation (EU) 2023/1114 on markets in crypto-assets (MiCA). EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj/eng
3. PwC. (2026). PwC Annual Global Crypto Tax Report 2026. February 2026. URL: https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/informe-global-sobre-criptoimpuestos/Informe-Global-sobre-Criptoimpuestos-2026-PwC.pdf
4. European Commission. (2023). DAC8: Directive on Administrative Cooperation (tax transparency for crypto-assets). 17 October 2023. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/tax-transparency-cooperation/administrative-co-

operation-and-mutual-assistance/directive-administrative-cooperation-dac/dac8_en
5. Kovova, I., Malyshkin, O., Vicen, V., Shulyarenko, S., Semenova, S., & Shpyrko, O. (2018). Value added tax: effectiveness and legal regulation in Ukraine and the European Union. Economic Annals-XXI, 171(5-6), 4-14. DOI: https://doi.org/10.21003/ea.V171-01

УДК 336.14:37(477)

Хожай С.М.
Державний торговельно-економічний університет;
науковий керівник: Козарезенко Л.В.
Державний торговельно-економічний університет

ФІНАНСУВАННЯ ОСВІТИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Освітня галузь перебуває в центрі уваги економічних, політичних і соціологічних досліджень. Особливе місце посідає аналіз бюджетного фінансування, оскільки обсяг і структура видатків впливають на якість освітніх послуг і доступність освіти.

Актуальність дослідження. Видатки на освіту в Україні за період 2018-2025 років зазнали значних змін: зростання в абсолютних показниках, адаптації бюджетних процесів до умов воєнного стану та перерозподілу між рівнями освіти. Також зміни економічної і безпекової ситуацій потребують постійного оновлення даних та більш глибокого вивчення структурних змін, що відбуваються в системі фінансування освіти.

Мета нашого дослідження полягає у вивчені і визначені основних тенденцій і ключових чинників змін видатків на освіту в Україні у 2018-2025 роках на основі фактичних даних, зокрема даних про видатки на освіту зведеного бюджету, також у % до ВВП, і видатки на освіту зведеного бюджету у відсотках до загального обсягу видатків конкретних років.

Аналіз видатків на освіту за 2018-2025 роки буде більш раціонально робити з використанням даних про зведений бюджет України, який охоплює ресурси державного та місцевих бюджетів. Це допоможе побачити цілісну картину фінансування галузі освіти ,тому що значна частина видатків здійснюється з місцевих бюджетів. Розглянемо динаміку видатків зведеного бюджету на освіту за період 2018-2025 роках (таблиця 1).

Таблиця1. Видатки зведеного бюджету України на освіту за 2018-2025 роки

Рік	Видатки на освіту, млрд грн	Частка видатків на освіту у ВВП, %	Частка видатків на освіту у % до загального обсягу видатків зведеного бюджету
2018	210,2	5,9	16,80
2019	228.4	5,7	17,43
2020	245,6	5,8	15,81
2021	267,8	5,6	16,97
2022	298,7	5,1	9,55
2023	335,2	5,3	6,95
2024	361,5	5,5	7,05
2025	394,0	5,7	6,57

Джерело: складено автором за даними [1]

Видатки на освіту впродовж 2018-2021 років демонстрували стабільне зростання в абсолютному вимірі. Але з початком повномасштабної війни у 2022 році відбулася переорієнтація на сектор безпеки і охорони, що значно вплинуло на частку освітніх видатків. Згодом, у 2024-2025 рр. можна спостерігати відновлення фінансування.

Найбільший абсолютний показник за період 2018-2025 років зафіксовано у 2025 році - 394,0 млрд. грн. Таке зростання є можливим завдяки і інфляції і збільшенню фінансування з місцевих бюджетів та спрямування ресурсів на пріоритетні напрями: заробітну плату вчителів, вищу освіту, облаштування укриттів в освітніх закладах.

Однак дуже важливо враховувати і відносні показники. Частка видатків на освіту за обраний період у ВВП коливалася від 5,1% у 2022 році до найвищої позначки-5,9% у 2018 році. Зниження цього показника у 2022 році пояснюється наслідком перерозподілом бюджетних коштів на потреби безпеки і оборони в умовах воєнного стану. Але у 2024-2025 роках спостерігається поступове відновлення частки освітніх видатків у ВВП до рівня 5,7%. Не менш показовою є динаміка частки видатків на освіту у загальному обсязі видатків зведеного бюджету України. У 2018 році цей показник становив 16,8%, у 2022 році він зменшився до 9,55%. Це свідчить про значну зміну бюджетних пріоритетів. Тому важливим аспектом аналізу ще є структура видатків за напрямами фінансування. У 2025 році Міністерство фінансів України оприлюднило детальний розподіл коштів, який відображає пріоритети державної політики в сфері освіти:

У 2025 році основна частина витрат на освіту, а саме 101,3 мільярда гривень, була спрямована на оплату праці вчителів через освітню субвенцію. Ці кошти дозволили виплатити зарплату понад 461 тисячі педагогів. Окрім того, 10,6 мільярда гривень було виділено на додаткові виплати вчителям за специфічні умови праці. На другому місці за обсягом видатків знаходиться фінансування вищої освіти – 46,1 мільярда гривень. З них 452 мільйони гривень виділено на гранти для 26,3 тисяч студентів. Це показує, що відбувається поступовий перехід від старої системи, коли держава виплачувала місця в університетах, до грантової підтримки для тих, хто навчається у вищих закладах.

Освітня субвенція є ключовим інструментом фінансування загальної середньої освіти з державного бюджету. Її динаміка відображає пріоритетність підтримки педагогічних працівників навіть в умовах воєнного стану.У 2022 році державне фінансування освіти, яке було виділено на зарплати вчителів, зазнало значних змін через повномасштабну війну. Всупереч початковим планам, витрати були скорочені на понад 14 мільярдів гривень.

Отже, аналіз видатків на освіту зі зведеного бюджету України за 2018–2025 роки показує кілька важливих змін. Витрати на освіту значно зросли. Навіть під час війни грошей на освіту стали витрачати набагато більше. Якщо у 2018 році це було 210 мільярдів гривень, то у 2025 році – вже 394 мільярди. Це найбільша сума за весь цей час. Загалом на освіту та науку пішло понад 410

мільярдів гривень. Війна змінила пріоритети, з'явилися нові витрати, пов'язані з війною. Наприклад, почали фінансувати укриття (4,3 млрд грн) та забезпечувати харчування учнів (5,4 млрд грн). Це свідчить про те, що бюджет пристосовується до умов воєнного часу. Стабільність освітньої субвенції. Обсяг коштів на заробітну плату вчителів зріс до 101,3 млрд грн у 2025 р., що дозволило забезпечити виплати понад 461 тис. педагогічних працівників.Війна суттєво змінила структуру видатків на освіту. З'явилися нові напрями фінансування: облаштування укриттів, безоплатне харчування учнів. Це свідчить про адаптацію бюджетної політики до безпекових викликів та збереження соціальної функції держави. Частка видатків на освіту у ВВП. У 2022 році знизилися до рівня 5,1% через слабшу економічну діяльність і передачу ресурсів на безпеку та оборону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державний веб-портал бюджету для громадян. https://openbudget.gov.ua/
2. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. https://www.mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770
3. Розподіл освітньої субвенції між місцевими бюджетами в 2022 році https://nus.org.ua/2022/04/28/u-2022-rotsi-vydatky-na-osvitu-skorotyly-na-14-mlrd-grn-skilky-j-zvidky-zabraly/

УДК 336.74:005.334

Цехоцький Л.Ю.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет;
Деркач Ю.Б.,
к.е.н, доцент
Одеський національний економічний університет

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВАЛЮТНОГО РИЗИКУ: ДОСВІД УКРАЇНИ

Валютний ризик, що визначається як імовірність збитків внаслідок несприятливої зміни валютних курсів, є одним із ключових факторів системної фінансової вразливості в Україні. Актуальність його оцінки посилюється не лише ринковою волатильністю, але й значною структурною залежністю економіки від зовнішньої торгівлі та історичною доларизацією. Національний банк України постійно підкреслює критичну роль моніторингу валютного ризику для забезпечення фінансової стійкості банківського сектору, що відображено у його регулярних звітах. Особливого системного значення оцінка валютного ризику набуває у контексті управління державними фінансами. Враховуючи, що значна частка боргових зобов'язань України сплачується в іноземній валюті, ефективність системи управління державним зовнішнім боргом прямо залежить від валютної політики.

Методи оцінювання валютного ризику в Україні перебувають у стані постійної динамічної адаптації. Що є невід'ємною частиною функціонування економіки в умовах постійної невизначеності. Із початку повномасштабної війни, НБУ був вимушений перейти до фіксації валютного курсу 24 лютого 2022 року, це рішення було обумовлено збереження фінансової стійкості всієї системи. Наступним кроком був перехід до стратегії керованої гнучкості для запобігання структурним валютним дефіцитам на ринку. Третій крок, в сучасних умовах, це перехід до плаваючого курсу. Ці кроки поступово супроводжуються трьома етапами пом'якшення валютних обмежень [1]. Вище перелічені фактори є обов'язковими для врахування валютних ризиків у розрізі окремих українських банків.

Регуляторна актуальність при оцінці системних ризиків, а отже, і валютного, відображається в актуалізації підходів до управління ризиками відповідно до міжнародних стандартів, зокрема Базельських принципів та норм Європейського Союзу. Фундаментальною основою для банків є Положення про організацію системи управління ризиками, зміни до якого були затверджені Постановою Правління НБУ № 152 від 20 грудня 2024 року [2]. Ці зміни спрямовані на посилення вимог до внутрішніх систем контролю, що зобов'язує фінансові установи вдосконалювати власні методичні інструменти для кількісної оцінки валютного ризику. НБУ активно просувається у процесі гармонізації регулювання з нормами ЄС, що включає впровадження

коефіцієнта левериджа та нових вимог до покриття кредитних ризиків. Незважаючи на те, що ці дії безпосередньо пов'язані з кредитним ризиком, вони опосередковано підвищують вимоги до оцінки валютної позиції, оскільки будь-які коливання курсу впливають на якість активів та адекватність капіталу [3].

Стрес-тестування є центральним методичним підходом, який використовує НБУ для макропруденційної оцінки стійкості банківської системи, і є обов'язковим етапом регуляторного нагляду. Методологія стрес-тестування регулярно оновлюється та затверджується, як це було зроблено у 2025 році (Рішення № 156-рш від 06.05.2025). Аналіз стійкості банків здійснюється на прогнозному періоді, що зазвичай охоплює три роки, і передбачає використання двох основних варіантів: базового та несприятливого. Несприятливий сценарій створюється для моделювання потенційних серйозних та тривалих криз, які можуть вплинути на капітал фінансових установ. В процесі цього тестування обов'язково аналізується ринковий ризик, що зазвичай охоплює як процентний, так і валютний ризики [4].

На мікрорівні, банки використовують кількісні моделі для оцінки потенційних втрат. Основним засобом для оцінки ринкових ризиків, зокрема ризику валютного курсу, залишається показник Value at Risk (VaR) – індикатор, який визначає максимально можливі втрати протягом встановленого періоду часу при заданому рівні довіри. Визначаються три основні методи розрахунку VaR: параметричний VaR (Delta-Normal), що базується на припущенні нормального розподілу доходності активів; історичний метод (Historical Simulation), який використовує фактичні дані історичних курсових змін для побудови розподілу потенційних втрат; та метод Монте-Карло (Simulation), що генерує велику кількість випадкових сценаріїв для моделювання майбутньої динаміки [5, 6]. НБУ, згідно з аналізом світових підходів, проводить стрес-тестування із застосуванням сценарного аналізу та методу VaR. Водночас, регулятор надає фінансовим установам право розробляти та впроваджувати власні системи стрес-тестування валютного ризику, що відображає вимогу до внутрішньої гнучкості та адекватності. Однак адаптація класичних моделей VaR до українських реалій стикається з істотними труднощами. Це насамперед пов'язано з високою волатильністю обмінного курсу та непередбаченими зовнішніми факторами. Існує недостатня кількість наукових праць, присвячених практичному використанню VaR у банківському секторі України. Навіть при використанні таких моделей на даних НБУ для забезпечення їхньої надійності необхідно постійно уточнювати параметри, а також поєднувати кількісні оцінки з ретельним економічним моніторингом.

Методики оцінки банківського валютного ризику повинні враховувати динаміку системного ризику. У межах процесу гармонізації із стандартами ЄС очікується подальше посилення регуляторних вимог до капіталу банків та ризикового зважування активів. У довгостроковій перспективі для забезпечення стабільності оцінок фінансовим установам слід скоротити залежність від кількісних моделей (VaR), які мають обмежену здатність ураховувати специфічні структурні та військово-політичні шоки. Замість цього

рекомендується впроваджувати якісні підходи до інтегрованого стрес-тестування, побудованого на основі чітких макроекономічних допущень. Такий підхід забезпечить найбільш надійну оцінку фінансової стійкості в умовах тривалої невизначеності. Таким чином, методичні підходи до оцінювання валютного ризику в Україні є високоадаптивною системою, яка еволюціонує під впливом макроекономічної волатильності, військово-політичних чинників та міжнародних вимог.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний банк України. Що НБУ планує робити з курсом та валютними обмеженнями?. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/scho-nbu-planuye-robiti-z-kursom-ta-valyutnimi-obmejennyami (дата звернення: 19.10.2025).
2. Постанова Правління Національного банку України від 20.12.2024 № 152 "Про затвердження Змін до Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах". *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_20122024_152 (дата звернення: 19.10.2025).
3. Національний банк України. Здійснено чергові кроки для наближення регулювання діяльності банків та банківських груп до стандартів ЄС. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zdiysneno-chergovi-kroki-dlya-nablijennya-regulyuvannya-diyalnosti-bankiv-ta-bankivskih-grup-do-standartiv-yes (дата звернення: 19.10.2025).
4. Рішення Правління Національного банку України від 06.05.2025 №156-рш "Про внесення змін до Технічного завдання для здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України у 2025 році". *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_06052025_156-rsh (дата звернення: 19.10.2025).
5. Аналіз найпоширеніших методів розрахунку «value at risk, var». *Financial and credit activity problems of theory and practice*. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3746/3573 (дата звернення: 19.10.2025).
6. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія. За ред. В. В. Коваленко. Одеса: ОНЕУ, 2017. 304 с.

УДК 657.1:005.591.43

Шаповалова М. Д.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет;
науковий керівник: к. е. н., доцент Єремян О.М.
Херсонський національний технічний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОБЛІКОВОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ

Запорукою ефективної діяльності підприємства є надійна система бухгалтерського обліку. Тому, питания організації обліку будь-якого суб'єкта господарювання є його першочерговим завданням.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [5] підприємство самостійно обирає одну з форм бухгалтерського обліку організації (табл. 1).

*Таблиця 1. Форми організації бухгалтерського обліку в Україні**

Форма організації	Суть та особливості	Хто може застосовувати
Створення бухгалтерської служби	Введення до штату посади бухгалтера або створення відділу на чолі з головним бухгалтером.	Великі та середні підприємства з великим обсягом документообігу.
Послуги бухгалтера-ФОП	Залучення спеціаліста, який зареєстрований як підприємець без створення юридичної особи.	Малий бізнес, стартапи, сфера послуг.
Аутсорсинг (договірні засади)	Ведення обліку спеціалізованою аудиторською фірмою, консалтинговою компанією або централізованою бухгалтерією.	Підприємства, що бажають оптимізувати витрати на штат та мінімізувати ризики.
Самостійне ведення власником	Ведення обліку та складання звітності безпосередньо керівником або власником підприємства.	*Обмеження:* Не дозволено для бюджетних установ та підприємств, звітність яких підлягає оприлюдненню.

**Складено автором на основі [5].*

Найбільш розповсюдженою з них є перша форма. Проте, останнім часом спостерігається чітка тенденція до зростання попиту на зовнішні облікові послуги. Суб'єкти малого та середнього підприємництва все частіше розглядають утримання штатного бухгалтера як економічно недоцільне через обмежений обсяг операцій. Як наслідок, раціональним рішенням для такого бізнесу стає делегування функцій з ведення обліку спеціалізованим аутсорсинговим та аудиторським структурам.

Термін «аутсорсинг» (від англ. *outside resource using*) трактується як стратегічне залучення зовнішніх ресурсів для виконання функцій, які раніше підприємство здійснювало самостійно. Попри те, що це явище називають «феноменом XX століття» через його стрімке поширення у 80-х роках,

практичне коріння методу сягає 1930-х років. Історичним підґрунтям аутсорсингу стало суперництво промислових гігантів Ford та General Motors. Кейс Генрі Форда та Альфреда Слоуна-молодшого довів: у висококонкурентному середовищі успіх неможливий без делегування частини виробничих та управлінських процесів зовнішнім спеціалізованим структурам [5].

Зарубіжний досвід свідчить, що завдяки аутсорсингу, забезпечено високі темпи економічного розвитку в Японії, США, Німеччині, Франції та ін. [1; 4]. Як зазначає журнал Fortune в сучасних умовах мінімум 90% підприємств хоча б для одного бізнес-процесу використовують аутсорсинг.

В Україні аутсорсинг бізнес-процесів продовжує набирати своєї популярності, адже компанії дедалі частіше передають непрофільні функції зовнішнім підрядникам [3]. Це дозволяє бізнесу зосередитися на стратегічних напрямах, оптимізувати витрати та отримати доступ до спеціалізованої експертизи.

Кращими у 2025 році, на підставі Рейтингу від Ukrainian Business Award 2025, стали десять провідних аутсорсингових компаній в Україні (табл. 2).

Таблиця 2. Топ-10 українських аутсорсингових компаній в Україні у 2025 році*

Місце в рейтингу	Компанія	Бали	Бали %
1	Smart Solutions	22,21392736	100,0
2	EBS	13,08654551	58,9
3	BDO Україна	12,40340839	55,8
4	Baker Tilly	10,75596168	48,4
5	NOTA GROUP	9,947737184	44,8
6	Forvis Mazars	9,333732423	42,0
7	Grant Thornton	7,420048303	33,4
8	Rost Group	5,012142106	22,6
9	АБК СЕРВІС	4,947530728	22,3
10	ACCOUNT	4,878966309	22,0

**Аналітика розроблена методологією [6].*

Аналіз базувався на комплексній системі показників, що включає масштаб послуг, фінансові результати, цифрову присутність та оцінку клієнтського досвіду. Такий підхід дозволив оцінити реальні позиції компаній на ринку професійного аутсорсингу, а кількість напрямів аутсорсингу показала, наскільки різноманітні бізнес-процеси компанія може передати на зовнішнє управління. До ключових напрямів аутсорсингу увійшли HR, бухгалтерія, IT, юридичний супровід тощо.

Найширшу диверсифікацію продемонстрували NOTA GROUP та EBS, які працюють одразу у чотирьох основних напрямах аутсорсингових послуг [6]. BDO Україна та Smart Solutions мають по три ключові спеціалізації, охоплюючи кілька сегментів корпоративного обслуговування. Інші учасники рейтингу, зокрема АБК СЕРВІС, ACCOUNT, Grant Thornton, Baker Tilly та Rost Group, працюють із двома напрямами. Forvis Mazars зосереджується на одному основному сегменті аутсорсингової діяльності, що свідчить про вузьку спеціалізацію компанії.

Отже, український ринок аутсорсингових послуг характеризується високою конкуренцією та різними моделями розвитку компаній, постійно розвивається та набирає обертів. Однак, попри динамічне зростання, сфера аутсорсингу в Україні стикається з низкою серйозних викликів, зумовлених як внутрішніми трансформаціями, так і глобальними геополітичними чинниками, що вимагає подальших досліджень умов функціонування, розробки оптимальних моделей аутсорсингу та методів зниження рівня ризику надання аутсорсингових послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дергачова В. В., Островерха Д. В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2017. № 14. С. 93-99.
2. Завгородній А. Г. Аутсорсинг : термінологічний словник / А. Г. Завгородній, Г. Л. Вознюк. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 136 с.
3. Ляхович Г. І. Бухгалтерський аутсорсинг: підходи до трактування і класифікації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2016. Вип. 9 С. 104-108.
4. Мащенко С. О., Захарченко Н. В., Вертелецька О. М. Міжнародний фінансовий аутсорсинг та світові тенденції його розвитку. *Економічний простір. 2019. № 141. С. 100-112.* DOI: https://doi.org/10.30838/ P.ES.2224.100119.100.349 .
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.06.1999 р. No 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/996-14#Text.
6. ТОП-10 АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ 2025. *Ukrainian Business Award.* URL:https://uba.top/outsourcing-companies-in-ukraine/

УДК 657.05:005

Ясинський Т.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова;
науковий керівник: к.е.н., доцентка Гриценко О. М.
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Бухгалтерський облік є невід'ємною складовою управлінської діяльності будь-якого підприємства. Кожне підприємство як живий організм, який потребує сенсорної інформації для існування. Облік забезпечує збір, систематизацію та передачу економічної інформації, необхідної для ухвалення ефективних рішень, планування розвитку та контролю за використанням ресурсів, тобто виживання цього організму. Цей процес дозволяє керівництву бачити реальний стан справ, оперативно реагувати на зміни ринку та своєчасно виявляти ризики. Як зазначають Муравський В. та Шевчук О., «від інформативності бухгалтерського обліку безпосередньо залежить ефективність усієї економічної системи країни» [1, с. 48]. З такого погляду стає зрозуміло, що саме бухгалтерський облік дає змогу цілій економічній системі функціонувати і розвиватися, відповідно відіграє важливу роль в управлінні підприємствами.

У сучасних умовах цифрової економіки облік і управління стають тісно пов'язаними. Цифровізація відкриває нові можливості для обробки великих обсягів даних, автоматизації облікових процесів та підвищення точності фінансової інформації. Станом на 2023 за даними Муравського В. та Шевчука О. Україна займає лише 55 позицію серед 132 країн у рейтингу з загальної інноваційності [1, с. 42]. А показник проникнення комп'ютерних технологій становить 80.8, що відноситься до «нижче середнього» [1, с. 44]. Незважаючи на те, що Україна поки що відстає від світових лідерів у використанні цифрових технологій, ефективний бухгалтерський облік все одно визначає здатність підприємства приймати обґрунтовані рішення та залишатися конкурентоспроможним. Система обліку дозволяє відстежувати фінансовий стан, контролювати витрати, планувати інвестиції та оптимізувати процеси, що особливо важливо в умовах високої динаміки ринку та швидких змін у зовнішньому середовищі [3].

Як зазначає Кінас І., серед найпоширеніших практик управління підприємствами сьогодні використовуються «бюджетування, стратегічне планування, сегментація споживачів, система управління взаємодією з клієнтами, ключові компетенції, формування місії та візії, управління знаннями, процесно орієнтоване управління, аутсорсинг, сценарне планування, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, збалансована система показників тощо» [2, с. 5]. Цей перелік свідчить про те, що сучасне управління охоплює величезну кількість аспектів та є багатогранним. Він включає способи ведення

бізнесу від фінансових і стратегічних до операційних і комунікаційних. Саме бухгалтерський облік дозволяє системно відслідковувати ці процеси. Накопичення та узагальнення інформації, є основними інструментами які допомагають керівництву оперативно реагувати на відхилення та ухвалювати зважені рішення. Без якісного обліку навіть найсучасніші технології управління втрачають ефективність, оскільки керівник не отримує повної картини фінансового і операційного стану підприємства. Однак не варто забувати, що окрім двох вище згаданих інструментів бухгалтерський облік має велику кількість функцій. Він формує інформаційну базу для прогнозування та планування, дозволяє відображати господарські операції, забезпечує контроль і аналітичне оцінювання результатів діяльності, сприяє збереженню власності, створює механізми зворотного зв'язку для оптимізації управління і забезпечує правовий захист майнових інтересів підприємства [4, с. 273-274]. Усі ці функції разом забезпечують ефективність управлінської діяльності та стабільність фінансового стану підприємства. Таким чином, можна відзначити їхню комплексність та взаємопов'язаність, що ще раз доводить важливість бухгалтерського обліку при управлінні підприємством.

Сучасні дослідження підкреслюють, що облік у цифровій економіці не просто відображає фінансові потоки, а стає ключовим інструментом для стратегічного управління. Він дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринку, контролювати ризики та ефективно використовувати ресурси, що в кінцевому підсумку підвищує конкурентоспроможність і сприяє досягненню стратегічних цілей [3].

Отже, бухгалтерський облік сьогодні це не просто процес фіксації фінансових операцій як було в минулому, а й критично важливий елемент системи управління підприємством. Його роль особливо проявляється у здатності забезпечувати інформацією при прийнятті управлінських рішень. Він є обов'язковим при управлінні на підприємстві. Також поєднання обліку з цифровими технологіями та охоплення всіх аспекти сучасного бізнесу від контролю та аналізу до стратегічного планування та правового захисту додають важливості даному механізму. Саме тому, без якісного обліку неможливо говорити про ефективне управління та стабільний розвиток будь-якого підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Muravskyi V., Shevchuk O. Global transformation of the role of accounting and control in the digital economy. *World of finance*. 2024. № 1(78). С. 39–58. URL: https://doi.org/10.35774/sf2024.01.039 (дата звернення: 23.03.2026).
2. Кінас, І., 2024. Технології управління розвитком підприємства в умовах сучасності. Наукові інновації та передові технології, 5 (33).
3. Королюк Т., Співак С., Ратинський В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 85, № 6. С. 88–96.

4. Кузуб М., Хантімєрова І. В. Роль бухгалтерського обліку в управлінні підприємством. *Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством*. 2025. № 17. С. 272–276.

РОЗДІЛ 2.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

UDC 336.64:004

Holovko Violetta,
Bachelor's degree student
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University,
University of Economics in Bratislava, Slovakia;
Veprytskyi Andrii,
Bachelor's degree student,
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific supervisor: Kateryna Oriekhova,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

FINANCIAL CONSULTING IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE PROFIT OPTIMISATION IN A DIGITAL ENVIRONMENT

In the conditions of digital transformation of the economy, the development of a financial consulting strategy for profit optimisation becomes more complex. The digital environment significantly changes the way income is generated, the structure of costs, and the tools used to manage financial results. Therefore, the financial consulting strategy should combine traditional financial analysis methods with digital technologies. This helps to improve the quality of management decisions and ensures stable growth of profitability.

The active use of fintech solutions, artificial intelligence tools, big data analytics, and automated budgeting systems creates new opportunities to improve profit formation. Digital platforms allow companies to analyse income structure, evaluate costs, forecast cash flows, and identify risks of decreasing profitability in time. In financial consulting, this supports better strategic decisions and helps to develop a flexible financial policy of the enterprise [2].

The financial consulting strategy for profit optimisation of LLC "KHSMEP" includes a multi-level planning system. It combines strategic, tactical, and operational levels of financial management. Its structure is presented in Table 1.

As can be seen from Table 1, the system of financial consulting for profit optimisation has a clear hierarchical structure. At the strategic level, long-term goals for profitability growth are formed, and key directions of investment activity are defined. At this stage, digital technologies are integrated into the system of financial management.

The tactical level includes annual adjustment of financial indicators, optimisation of cost structure, and improvement of resource efficiency. The operational level ensures constant control of liquidity and quick response to deviations of actual results from planned indicators.

Table 1. Subsystems of Financial Consulting for Profit Optimisation of LLC "KHSMEP" in a Digital Environment

Level of profit management	Main tools	Planning horizon
Long-term (strategic)	Profit and loss forecast, profitability growth strategy, digital cash flow management	3-5 years
Medium-term (tactical)	Revenue and cost planning, margin analysis, investment budgeting	1 year
Short-term (operational)	Payment calendar, liquidity control, analysis of deviations in financial indicators	Month, quarter

Source: developed based on the results of an expert survey of financial managers of LLC "Kharkiv Specialised Installation and Maintenance Enterprise" [1]

Within the implementation of the financial consulting strategy, a calculation and analytical method is used. This method makes it possible to determine the impact of different factors on the formation of enterprise profit. Its logic is shown in Figure 1.

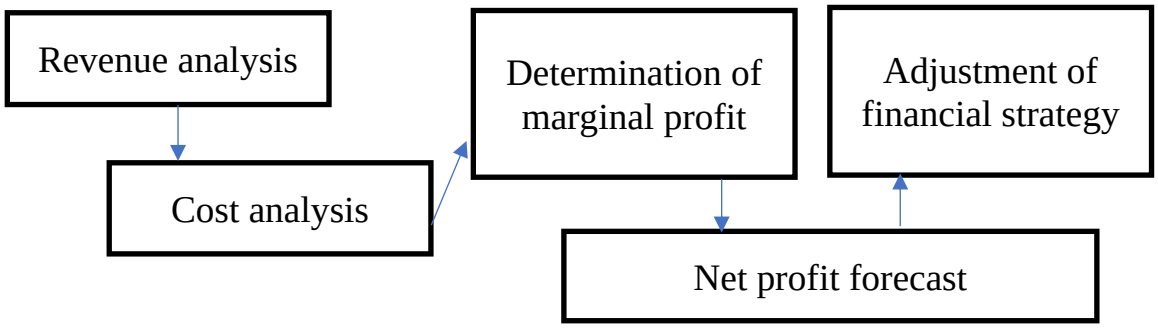


Figure 1. Calculation and Analytical Method in the System of Financial Consulting for Profit Optimisation of LLC "KHSMEP"
Source: developed based on the results of an expert survey of financial managers of LLC "Kharkiv Specialised Installation and Maintenance Enterprise" [1]

As shown in Figure 1, the process of profit optimisation starts with a comprehensive analysis of the company's revenues and costs. Then, the marginal profit is determined, which allows evaluating the efficiency of operating activities. Based on these results, the net profit is forecast using digital analytical tools. The final stage is the adjustment of the financial strategy according to the obtained calculations.

An important part of the financial consulting strategy is economic and mathematical modelling. It allows identifying the relationship between sales volume, the level of variable and fixed costs, investment activity, and profitability indicators. The use of digital forecasting algorithms increases the accuracy of determining the break-even point and the expected level of profit.

The process of optimisation of planning decisions for profit formation in a digital environment is shown in Figure 2.

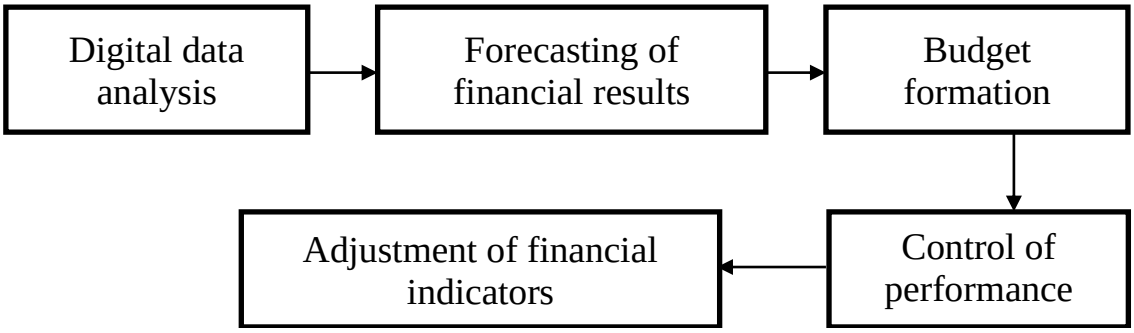


Figure 2. Optimisation of Planning Decisions for Profit Formation within the Financial Consulting Strategy of LLC "KHSMEP"
Source: developed based on the results of an expert survey of financial managers of LLC "Kharkiv Specialised Installation and Maintenance Enterprise" [1]

As presented in Figure 2, digital data analysis is the starting point for building a profitable business model. Based on the processing of large amounts of financial data, future results are forecast, after which the company's budget is developed. Further control of budget performance allows identifying deviations and making adjustments to management decisions in order to maintain the planned level of profitability.

Digitalisation of financial management processes ensures greater transparency of cash flows, cost reduction, risk minimisation, and improvement of the enterprise's financial security. The use of big data analytics makes it possible to identify the most profitable areas of activity and optimise the capital structure.

Thus, the developed financial consulting strategy for profit optimisation of LLC "KHSMEP" in a digital environment creates the conditions for increasing profitability, improving the efficiency of financial resource use, and ensuring the long-term sustainable development of the enterprise.

REFERENCES

1. Official website of LLC "Kharkiv Specialised Installation and Maintenance Enterprise" [Electronic resource]. URL https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/39425391.
2. Golovko O., Oriekhova K., Yehorova Y., Lagiev R.. Financial planning as a tool for ensuring the sustainable development of enterprises. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2025. № 2 (17), pp. 102-112. DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-08.

UDC 336.64:004

Kholina Polina,
Bachelor's degree student
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University,
Vilnius Gediminas Technical University (VILNIUS TECH),
spatiality "Creative industry";
Oliinyk Mykhailo,
a secondary school student of the Municipal Institution
"Kharkiv Gymnasium No. 135 of the Kharkiv City Council";
Scientific supervisor: Kateryna Oriekhova,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

FINANCIAL PLANNING OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION AND ESG TRANSFORMATION

The development of a financial plan for PJSC "Chumak" involves determining the required amount of investment, the cost structure, and expected revenues, as well as assessing the ability to ensure financial stability during the implementation of the project, taking into account the requirements of European integration and ESG principles. In modern conditions, financial planning is a key tool for adapting an enterprise to European standards of transparency, efficiency, and sustainable development.

The financial plan includes a cash flow forecast, an income and expenditure budget, a forecast of financial results, and a capital investment plan. It is also important to consider the seasonality of production, which requires maintaining a sufficient level of working capital to ensure continuous operation of the enterprise [2].

The choice of financing sources is based on the optimal balance between own and borrowed capital, the cost of financial resources, and the level of risks.

The financing structure of the PJSC "Chumak" project is presented in Table 1, which shows the main sources of financing, their amounts, and their purpose.

Table 1. Financing Structure of the PJSC "Chumak" Project

Source of Financing	Expected Amount (thousand UAH)	Purpose of Funds	Advantages / Comments
Own capital	15,000	Reinvestment of profit, modernisation of equipment	Ensures financial independence, reduces risks
Bank loan	20,000	Expansion of production, purchase of raw materials	Quick access to funds, increases production capacity
Equipment leasing	8,000	Modernisation of production lines	Reduces one-time costs, preserves working capital

Continuation of Table 1

Source of Financing	Expected Amount (thousand UAH)	Purpose of Funds	Advantages / Comments
Grant / targeted financing	5,000	Innovative projects, implementation of new technologies	Additional funding without interest
Partner programmes / investors	12,000	Supply support and marketing projects	Risk sharing, possibility to attract additional resources

Source: developed by the authors based on [1]

The analysis of the data presented in Table 1 shows that the combination of own capital and borrowed resources ensures the financial stability of the enterprise and enables the implementation of innovative projects. A special role is played by grant financing, which meets ESG principles and supports the introduction of modern technologies.

The distribution of financial resources by areas of use is presented in Table 2, which allows an assessment of the enterprise's investment priorities.

Table 2. Distribution of Financing of the PJSC "Chumak" Project by Areas of Use

Area of Financing Use	Expected Amount (thousand UAH)	*Main Activities*	Expected Effect
Modernisation of production equipment	18,000	*Updating production lines, process automation*	Increased productivity and reduced costs
Purchase of raw materials and supplies	12,000	*Purchase of main and auxiliary raw materials*	Ensures continuous production process
Expansion of production capacity	10,000	*Construction of new workshops, expansion of storage facilities*	Increase in production volume and market share
Marketing and advertising projects	6,000	*Advertising campaigns, brand promotion*	Increased brand awareness and sales growth
Innovative projects	4,000	*Introduction of new products, R&D*	Expansion of product range and competitiveness

Source: developed by the authors [1]

As shown in Table 2, the main financial resources are directed towards the modernisation of production equipment and the purchase of raw materials, which ensures the stability of the production process. At the same time, investments in innovative and marketing projects contribute to increasing the competitiveness of the enterprise in line with European requirements.

To assess the financial stability of the project, a cash flow forecast has been developed, which is presented in Table 3.

Table 3. Cash Flow Forecast of the PJSC "Chumak" Project for 2026

Month	Inflows (thousand UAH)	Outflows (thousand UAH)	Net Cash Flow (thousand UAH)	Accumulated Balance (thousand UAH)
January	10,000	8,500	1,500	1,500
February	12,000	9,000	3,000	4,500
March	11,500	10,000	1,500	6,000

Continuation of Table 3

Month	Inflows (thousand UAH)	Outflows (thousand UAH)	Net Cash Flow (thousand UAH)	Accumulated Balance (thousand UAH)
April	13,000	11,500	1,500	7,500
May	12,500	11,000	1,500	9,000
June	14,000	12,500	1,500	10,500
July	13,500	12,000	1,500	12,000
August	14,500	13,000	1,500	13,500
September	15,000	13,500	1,500	15,000
October	15,500	14,000	1,500	16,500
November	16,000	14,500	1,500	18,000
December	17,000	15,000	2,000	20,000

Source: developed by the authors [1]

The analysis of the data in Table 3 shows that in 2026 there is a stable excess of inflows over outflows, which ensures a positive net cash flow and a steady growth of the accumulated balance.

Therefore, financial planning of an enterprise in the context of European integration and ESG transformation should be based on a combination of diversified sources of financing, efficient allocation of resources, and transparent cash flow management. This ensures the financial stability of the enterprise, increases its competitiveness, and supports sustainable development.

REFERENCES

1. Chumak. Information for shareholders. URL: https://chumak.com/emitent
2. Rossano-Rivero S., Oriekhova K., Golovko O., Holovko V. Modelling financial results based on “green” budgeting principles. *Financial and credit systems: prospects for development.* 2025. № 3 (18), pp. 124-139. https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-10.

УДК 368

Арделан Ж.Ю.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет;
науковий керівник: к. е. н, доцент Жилякова О.В.
Державний біотехнологічний університет

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ

Страхування життя забезпечує фінансовий захист домогосподарств у разі непередбачуваних подій, таких як хвороби, нещасні випадки або смерть, водночас виступаючи інструментом довгострокового заощадження та інвестування. Воно сприяє формуванню фінансової дисципліни населення, зменшує соціальну вразливість і підвищує психологічну впевненість у майбутньому. Розвиток ринку страхування життя також має макроекономічне значення, мобілізуючи капітал, стимулюючи інвестиції та підвищуючи фінансову стабільність держави.

Український ринок страхування життя знаходиться на початковій стадії розвитку та потребує суттєвих трансформацій відповідно до викликів, які сьогодні постали перед цією галуззю. Розробці та впровадженню стратегії розвитку ринку страхування життя передує дослідження факторів, які суттєво впливають на неї.

Десять років тому науковці до факторів, які безпосередньо знижують ефективність діяльності страхових компаній, та проблем, які створюють несприятливі умови, що призводять до уповільнення розвитку страхового ринку та ринку страхування життя в Україні відносили негативну історію страхування життя в Україні в пострадянський період; нестабільність політичної ситуації; відсутність надійних інвестиційних інструментів, а також відсутність гарантій збереження вкладених коштів; низькі доходи громадян, відсутність комплексного підходу під час розроблення страхових продуктів; зміни в соціальній сфері, що через свою невизначеність нині стримують розвиток страхування життя; недовіру населення до страхових компаній; низький рівень економічного розвитку країни; інфляцію, нестійкість національної валюти; відсутність вільних коштів у підприємств і населення; недосконале законодавство; низьку страхову культуру населення, страхових посередників і деяких страховиків; відсутність належної турботи держави стосовно забезпечення привабливості цього виду діяльності; недостатню ємність страхового ринку [1].

Сьогодні негативний вплив деяких з них нейтралізовано завдяки законодавчим змінам, досвіду страховиків та суттєвим змінам в управлінні страховими компаніями. Але частина факторів продовжує стримувати розвиток ринку страхування життя, додались нові фактори, які пов’язані з економічними та демографічними змінами, викликаними війною.

На наш погляд, фактори впливу на розвиток ринку страхування життя сьогодні можна представити наступним чином.

Економічна нестабільність. Рівень доходів, економічне зростання та стабільність національної валюти безпосередньо впливають на готовність людей купувати страхові поліси. При високій інфляції або нестабільності гривні попит на страхування життя знижується, оскільки люди віддають перевагу перш за все базовим потребам.

Фінансова грамотність та страхова культура. Населення з високим рівнем фінансової грамотності частіше розуміє важливість страхування життя і готове інвестувати в довгострокові програми. Недостатнє знання продуктів страхування обмежує розвиток ринку страхування життя.

Демографічні фактори. Старіння населення та зміни структури сімей впливають на попит: дорослі сім'ї з дітьми більше зацікавлені у страхуванні життя ніж молодь або самотні люди.

Розвиток цифрових технологій та InsurTech. Цифровізація дозволяє страховим компаніям спростити процес оформлення полісів, оцінку ризиків та виплату страхових сум. Мобільні додатки, онлайн-калькулятори та чат-боти роблять страхування доступнішим і зручнішим, що стимулює ринок.

Регуляторне середовище та законодавство. Стабільне законодавство та ефективний нагляд за страховими компаніями підвищують довіру клієнтів. Жорсткі вимоги до капіталу та прозорість діяльності стимулюють розвиток якісних страхових продуктів.

Конкуренція на ринку страхування життя. Розширення асортименту страхових продуктів, включно з інвестиційним страхуванням життя, гнучкими програмами та додатковими послугами, підвищує привабливість ринку. Активна конкуренція стимулює інновації та знижує ціни для споживачів.

Соціальні та психологічні чинники. Попит на страхування життя також залежить від культури турботи про сім'ю, страху перед непередбачуваними подіями та довіри до фінансових установ. В умовах невизначеності люди готові більше вкладати у страхові продукти.

Формування стратегії розвитку ринку страхування життя в Україні повинно базуватися на вирішенні вказаних проблем з урахуванням чинників, які як стримують так і стимулюють розвиток цього сегменту страхового ринку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Золотарьова О.В., Галаганов В.О. Актуальні проблеми та перспективи розвитку страхування життя в Україні. *Економіка і суспільство.* 2017. №10. С. 589-597.

УДК 657.446

Безпалько Є.О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет;
Деркач Ю.Б.,
к.е.н, доцент
Одеський національний економічний університет

МІЖНАРОДНІ РЕЗЕРВИ УКРАЇНИ: ВПЛИВ НА КЛЮЧОВІ МАКРОЕКОНОМІЧНІ ІНДИКАТОРИ

Золотовалютні резерви країни є одним із найважливіших показників її фінансової стабільності та економічної безпеки. Вони відображають рівень довіри до національної валюти, здатність уряду підтримувати макроекономічну рівновагу, здійснювати міжнародні розрахунки, погашати борги та реагувати на зовнішні шоки. В Україні золотовалютні резерви мають особливе значення у сьогоднішній кризовій ситуації, коли країна протистоїть військовій агресії. Також загальної складності додає нестабільність на світових фінансових ринках та глобальні економічні кризи. [1] Тому зараз значення золотовалютних резервів для економіки нашої країни зросло у кілька разів.

Золотовалютні резерви це запаси іноземної валюти, золота, спеціальних прав запозичення та резервної позиції у Міжнародному валютному фонді, які перебувають у розпорядженні центрального банку країни. Економічна роль золотовалютних резервів полягає в тому, що вони служать інструментом для керування валютним та грошово-кредитним ринками, допомагають балансувати зовнішню торгівлю країни, захищати її від негативних зовнішніх впливів та сприяють підвищенню стійкості банківської системи. Окрім цього, однією з найважливіших функцій золотовалютних резервів є те, що вони виступають як засіб для забезпечення стабільності національної валюти, допомагаючи уникати значних коливань обмінного курсу. [2] Наприклад, коли на валютному ринку виникає дефіцит пропозиції валюти, Національний банк може використати резерви, щоб стримати надмірну девальвацію гривні, тим самим захищаючи економіку від інфляційного тиску.

У всьому світі країни прагнуть накопичувати золотовалютні резерви. Це допомагає захистити фінансову стабільність та надійність економіки. Крім того, Міжнародний Валютний Фонд надає країнам можливість отримувати валютні кредити для зміцнення їхніх резервів та фінансової стабільності. У періоди економічних криз або військових дій золотовалютні резерви виконують роль фінансового «амортизатора». Ось наприклад, вони можуть допогти нашій державі здійснювати критичний імпорт енергоносіїв, медикаментів та продовльства, що є дуже важливим під час війни. Для України, яка з 2022 року перебуває у стані повномасштабної війни, золотовалютні резерви стали ключовим інструментом збереження економічної стійкості. Завдяки міжнародній допомозі, кредитам МВФ та макрофінансовій підтримці ЄС Україна змогла наростити резерви до досить високих рівнів. Станом на 1 жовтня 2025 року золотовалютні запаси України

сягнули 46,5 млрд дол. США. [3] Тож підтримання наповненості запасів дало змогу утримувати валютний ринок у відносно стабільному стані навіть у такі складні часи.

Золотовалютні резерви значно впливають на боргову політику країни. У державах з великими резервами є можливість залучати позики під нижчі відсотки, оскільки кредитори сприймають їх як більш надійних позичальників. Для України, яка має значний державний борг, підтримка високого рівня резервів є одним з основних факторів для продовження співпраці з міжнародними фінансовими структурами. Золотовалютні резерви є таким собі гарантом для МВФ та інших донорів, що кошти, надані державі-позичальнику, будуть використані на благо економіки та з повним контролем.

У макроекономічному контексті золотовалютні резерви також пов’язані з показниками платіжного балансу, обсягами експорту та імпорту, грошово-кредитною політикою й рівнем довіри до банківської системи. Якщо країна має негативне сальдо платіжного балансу, тобто імпортує більше, ніж експортує, вона змушена витрачати резерви, щоб покривати цей дефіцит. Навпаки, при активному експорті та надходженні валютної виручки резерви збільшуються, що створює сприятливі умови для стабільного розвитку економіки. [4]

Можемо зробити висновок, що золотовалютні резерви мають дуже важливе значення для будь-якої країни, адже саме від них залежить стабільність економіки та національної валюти. Вони допомагають уряду контролювати курс гривні, уникати різких стрибків цін і вчасно розраховуватись із зовнішніми зобов’язаннями. Для України це зараз особливо важливо, бо завдяки резервам держава може утримувати економіку в більш-менш стабільному стані навіть під час війни. Тому чим більші та надійніші золотовалютні запаси, тим впевненіше країна почуває себе у будь-яких умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пономарьова О. Б., Алексєєнко Д. Я. Формування, структура та методи управління золотовалютними резервами україни в умовах значних викликів. *Ефективна економіка.* 2024. №11. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.98 (дата звернення 26.12.2025).
2. Деркач Ю. Б., Погорєлова М. Ю. Оцінка достатності міжнародних резервів України та Ізраїлю. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2024. № 3-4 (316-317). С. 48-54. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-48-54. URL: https://surl.lu/uyfiai. (дата звернення 26.12.2025).
3. Національний банк України. Міжнародні резерви становили 46,5 млрд дол. США за підсумками вересня. *Національний банк України.* URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/mijnarodni-rezervi-stanovili-465-mlrd-dol-ssha-za-pidsumkami-veresnya (дата звернення 26.12.2025).
4. Золотовалютні резерви України: чи достатньо коштів у "скарбничці" НБУ. *Економічна правда.* URL: https://epravda.com.ua/publications/2020/01/28/656302/ (дата звернення 27.12.2025).

УДК 368.446

Волосович С.В.,
д.е.н., професор кафедри фінансів
Державний торговельно-економічний університет;
Оберемко К.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АГРОСТРАХУВАННІ

Нині функціонування аграрного сектору здійснюється в умовах підвищеної невизначеності, що обумовлюються змінами клімату, стихійними лихами, пандеміями, нестабільністю ринків, військовими конфліктами. За таких обставин зростає роль агрострахування, що дозволяє мінімізувати сільськогосподарські ризики та підвищити фінансову стабільність діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Традиційні методи страхування зіштовхуються з такими проблемами як складність оцінки реального стану посівів, затримки у виплатах страхових компенсацій, недостатня прозорість процесів, високі адміністративні витрати, що стимулює розвиток нових технологічних рішень, які здатні трансформувати систему агрострахування та зробити її більш ефективною [4, с. 35-40].

За оцінками міжнародних аналітичних досліджень, обсяг глобального ринку агрострахування у 2025 році становив біля 49,8 млрд $ і до 2035 року може перевищити 107 млрд $ [5]. У США функціонує федеральна програма страхування врожаю, яка охоплює понад 90 % посівних площ і забезпечує страхове покриття для продукції на суму понад 200 млрд доларів щороку [7]. У середньому близько 68 % орних земель у Європі охоплено різними страховими програмами, що свідчить про широке використання інструментів страхового захисту у сільському господарстві [6].

В Україні виплати за договорами агрострахування становили біля 243–245 млн грн щорічно упродовж 2015–2021 років, проте у 2022 році вони скоротилися до 80,7 млн грн, а у 2023 році – до 53,1 млн грн [1].

На тлі економічних, екологічних, соціально-політичних глобальних трансформацій відбулися кардинальні зміни поведінки споживачів на фінансових ринках, що підштовхнуло оферентів послуг агрострахування до цифрової трансформації [3, с. 6]. Нині страхування сільськогосподарських ризиків все частіше здійснюється за допомогою інноваційних технологій, серед яких штучний інтелект, великі дані, блокчейн, інтернет, мобільний доступ, хмарні технології, супутникові технології, дистанційне зондування грунту, дрони.

У результаті застосування штучного інтелекту, великих даних, блокчейну, інтернету, мобільного доступу при страхуванні аграрних ризиків спостерігаються позитивні зміни для споживачів страхових послуг, зокрема, економія часу на обробку претензій клієнтів, персоніфікація ціноутворення на

страхові продукти, можливість дистанційного обслуговування. Застосування цих технологій дозволяє максимально наблизити відповідність послуг страховиків очікуванням суб'єктів аграрного бізнесу. З іншого боку, оференти страхових послуг мають можливість зменшити свої витрати, зацікавити нових клієнтів та утримати діючих клієнтів. Застосування штучного інтелекту дозволить посилити комплексність обслуговування клієнтів, які прагнуть отримувати різноманітні послуги в одному місці [2].

Одним із перспективних напрямів розвитку інновацій у сфері агрострахування є використання супутникових технологій та дистанційного зондування грунту. Завдяки супутниковим знімкам страхові компанії можуть отримувати актуальну інформацію про стан посівів, рівень вологості ґрунту, наявність посухи або інших негативних природних явищ. Такі дані дозволяють здійснювати більш точну оцінку ризиків і оперативно реагувати на можливі проблеми. Крім того, супутниковий моніторинг допомагає зменшити витрати на проведення польових інспекцій, оскільки значну частину інформації можна отримати дистанційно. При цьому біля 46% страхових оцінок у світі вже здійснюються із застосуванням супутникового моніторингу та дистанційного зондування, що значно скорочує час перевірки страхових випадків [5].

Важливу роль у розвитку агрострахування відіграє також застосування дронів. Використання дронів дозволяє здійснювати детальний огляд посівів, фіксувати пошкодження рослин, визначати площі ураження та оцінювати масштаби збитків. Отримані за допомогою дронів дані можуть використовуватися як доказова база під час розгляду страхових випадків. Це значно спрощує процедуру врегулювання страхових спорів і забезпечує більш об'єктивну оцінку збитків.

Інноваційні технології також сприяють розвитку цифрових платформ для агрострахування. Сучасні онлайн-сервіси дозволяють агровиробникам швидко оформлювати страхові договори, отримувати консультації, подавати заявки на компенсацію та відстежувати статус страхових випадків. Використання цифрових платформ значно спрощує взаємодію між страховими компаніями та клієнтами, підвищує доступність страхових послуг та зменшує бюрократичні процедури.

У страхуванні технології дистанційного зондування, супутникових даних і цифрових платформ застосовуються для швидкого аналізу ризиків та врегулювання страхових випадків.

Нині у світі оференти послуг зі страхування сільськогосподарських ризиків широко використовується індексне страхування, підгрунтям якого є врахування при здійсненні страхових виплат погодних або кліматичних показників, що визначаються за допомогою метеорологічних та супутникових даних. Зокрема, в Україні у 2025 році участь в індексній програмі страхування погодних ризиків взяли 739 сільськогосподарських підприємств, які застрахувавши майже 968 тис. гектарів сільськогосподарських культур, отримали страхові виплати обсягом 245,9 млн грн [1].

Таким чином, застосування інноваційних технологій в агрострахуванні є привабливим для клієнтів, страховиків та для держави в цілому. Вони дозволяють підвищити точність оцінки ризиків, забезпечити швидкість і прозорість страхових виплат, зменшити адміністративні витрати та підвищити довіру між страховими компаніями та агровиробниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрії отримали 245,9 млн грн страхових відшкодувань у сезоні 2025 року. INGO. URL: https://ingo.ua/news/agrariyi-otrimali-245-9-mln-grn-strahovih-vidshkoduvan-u-sezoni-2025-roku (дата звернення 15.03.2026)
2. Волосович С.В., Гуминська М.В. Штучний інтелект на ринку страхових послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-169
3. Мазаракі А., Волосович С. Домінанти ринку FinTech під час пандемії COVID-19. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 2. С. 4-20. DOI: http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(136)01
4. Шевцова О. В. Інноваційні технології розвитку агропромислового комплексу в умовах інформаційної безпеки : дис. … канд. екон. наук : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / О. В. Шевцова ; Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2024. 308 с.
5. Agricultural Crop Insurance Market Size. Global Growth Insights. 2026. URL: https://www.globalgrowthinsights.com/market-reports/agricultural-crop-insurance-market-103780 (дата звернення 15.03.2026)
6. Agricultural Insurance Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis, By Type (Crop Insurance, Aquaculture Insurance), By Application (Personal, Enterprise, Other), Regional Insights and Forecast to 2035. Industry Research. URL: https://www.industryresearch.biz/market-reports/agricultural-insurance-market-113779 (дата звернення: 15.03.2026).
7. Risk Management - Crop Insurance at a Glance. Economic Research Service. 2025. URL: https://www.ers.usda.gov/topics/farm-practices-management/risk-management/crop-insurance-at-a-glance (дата звернення 15.03.2026)

УДК 336.7:004.738.5

Глобенко. Є.А.,
здобувач першого(бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
науковий керівник:Азаренкова. Г.М.,
доктор економічних наук, професор
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

Трансформація фінансово-кредитної системи в умовах диджиталізації є надзвичайно важливою для забезпечення економічної безпеки та захисту національних інтересів України. Сучасна ситуація зумовила виникнення серйозних викликів для стабільності функціонування фінансово-кредитної сфери країни. Це торкнулося передусім банківського сектору, ринку кредитування та механізмів перерозподілу фінансових ресурсів. Традиційні інструменти фінансово-кредитного управління в умовах воєнних ризиків, економічних санкцій, порушення міжнародних фінансових потоків і зростання кіберзагроз виявилися недостатньо гнучкими, що актуалізувало необхідність цифрової трансформації як ключового чинника підвищення стійкості та ефективності фінансово-кредитної системи.

Проблематика трансформації фінансової системи, економічної безпеки та цифровізації є предметом активних наукових досліджень вітчизняних учених. Так, Р. Безпалий [1] систематизує напрями цифрової трансформації фінансового сектору України та оцінює їх вплив на повоєнне відновлення економіки, акцентуючи увагу на ризиках формування інформаційно-цифрового суспільства. В. Коваленко та ін. [4] у своїх дослідженнях підкреслюють значення інноваційних рішень у забезпеченні фінансової безпеки банків і макрофінансової стабільності держави. Водночас Е. Дмитренко [3] аналізує особливості функціонування фінансової системи України в умовах воєнного стану, визначає ключові загрози її стабільності та обґрунтовує необхідність пошуку нових джерел фінансування і збалансування державних фінансів.

Головною метою є забезпечення економічної безпеки та реалізація національних інтересів України. Фінансово-кредитна система в цьому контексті виступає ключовим інструментом державної політики, спрямованим на підтримку фінансової стабільності, економічного розвитку та добробуту громадян навіть у кризових умовах.

Цифрова трансформація фінансово-кредитної системи спрямована на перехід від звичних операційних моделей до інтегрованих цифрових платформ, які забезпечують ширший доступ, вищу швидкість, персоналізований підхід до послуг і покращують загальний користувацький досвід. Однією з провідних тенденцій є розвиток цифрових банків, мобільного банкінгу та open banking, що відкриває можливості для ефективнішої взаємодії з клієнтами та розширення

спектру сервісів. Однак такий процес супроводжується новими викликами, серед яких зростання важливості кібербезпеки, захисту персональних даних і необхідність адаптації регуляторних норм до умов цифрової епохи [6].

Одним із основних викликів цифровізації є зміна структури фінансово-кредитних відносин. Традиційний поділ на банківські та небанківські установи поступово розмивається через появу fintech-платформ, альтернативних кредиторів, блокчейн-сервісів та систем peer-to-peer фінансування. Ці нові учасники ринку стимулюють конкуренцію, знижують бар'єри входу для споживачів і сприяють фінансовій інклюзії. Проте їхня діяльність вимагає нових підходів до регулювання, зокрема у сфері захисту прав споживачів та управління ризиками [2].

Діджиталізація фінансової системи суттєво впливає на ефективність функціонування банківської діяльності. Як зазначають науковці, цифрові технології змінюють процес формування вартості та створення фінансових продуктів, переносить акцент з фізичної інфраструктури на цифрові сервіси та аналітичні дані про поведінку клієнтів. В умовах цифрового банкінгу важливою стає персоналізація, миттєвість операцій і автоматизація прийняття рішень на основі штучного інтелекту та великих даних.

Важливим аспектом цифровізації фінансово-кредитної сфери є регуляторна адаптація. Регуляторним органам необхідно підтримувати баланс між заохоченням інновацій та забезпеченням фінансової стабільності. Водночас нормативно-правова база часто не встигає за швидкими темпами технологічного прогресу, що призводить до правової невизначеності для нових учасників ринку. Це стосується не лише банківського сектору, а й fintech-стартапів, платформ відкритого банкінгу та сервісів із використанням криптоактивів. Відсутність чітко визначених правил здатна підірвати довіру користувачів і підвищити загрози для стабільного функціонування фінансової системи загалом.

Серед стратегічних орієнтирів трансформації варто виділити:

- Інтеграцію цифрових платформ та відкритого банкінгу для створення ефективних екосистем і обміну даними через безпечні API.
- Посилення кібербезпеки й захисту персональних даних для зміцнення довіри клієнтів і стабільності фінансових систем.
- Розвиток цифрової грамотності населення та бізнесу шляхом впровадження освітніх ініціатив, що сприяють адаптації цифрових продуктів і фінансовій інклюзії.
- Адаптацію регуляторної політики через гнучкі механізми для контролю fintech та захисту прав споживачів [5].

Таким чином, трансформація фінансово-кредитної системи України в умовах диджиталізації є необхідною передумовою забезпечення економічної безпеки, фінансової стабільності та захисту національних інтересів. Інтеграція цифрових технологій підвищує адаптивність фінансово-кредитної сфери до кризових викликів, сприяє ефективнішому розподілу фінансових ресурсів і розширенню доступу до фінансових послуг, водночас актуалізуючи потребу

посилення кібербезпеки та оновлення регуляторних механізмів. Реалізація комплексного підходу, що поєднує цифрові інновації, ефективне державне регулювання та розвиток фінансової грамотності, створює умови для стійкого функціонування фінансово-кредитної системи навіть за умов воєнних ризиків і високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпалий Р. В. Тенденції розвитку цифрових фінансових технологій: глобальний вимір та українська практика. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11.С. 42–47. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.11.42
2. Буяк, Л. Виклики та передумови цифрової трансформації у фінансовому менеджменті. *SWorldJournal*, 2024. *2* (23-02), 113–121. https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-23-00-049
3. Дмитренко Є.С. Фінансова система України у воєнний та повоєнний періоди: правовий та безпековий вимір. Київський часопис права. 2023. № 2. С. 143–148. https://doi.org/10.32782/klj/2023.2.19
4. Коваленко В. В. Болгар Т. Н., Сергеева Е. С. Фінансова безпека банківської системи України – проблеми виміру та забезпечення. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. Т. 3. № 26. С. 38–45. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.143847
5. Маслій О. А., Максименко А. П. Ризики та загрози економічній безпеці України у цифровій сфері в умовах війни. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023. Т. 21. № 3(52). С. 179–199. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275802
6. Пузирьова, П. Трансформація фінансової системи для забезпечення економічної безпеки та національних інтересів в умовах цифровізації. Journal of Innovations and Sustainability, 2024. 8(4), 12. https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.12

УДК: 368.025.6

Гнип Н.О.,
к.е.н., доцент кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
Сектим Т.А.,
здобувач 4 курсу, першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна

АНАЛІЗ ПРЕДИКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ ШАХРАЙСТВА У СТРАХУВАННІ

В умовах розвитку страхового ринку та зростання кількості страхових випадків шахрайство набуває особливої гостроти. За оцінками міжнародних організацій, страхові компанії втрачають від 5 до 10% загального обсягу страхових премій через шахрайські дії [7]. Впровадження предиктивної аналітики на основі штучного інтелекту та машинного навчання стає ключовим інструментом протидії цим втратам. Тому актуальним питанням є розгляд теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо використання предиктивної аналітики для виявлення шахрайства у страхуванні.

Страхове шахрайство — протиправна поведінка суб'єктів договору страхування з метою незаконного отримання страхового відшкодування [1]. Аналіз наукових підходів засвідчує еволюцію поняття: від опису простих протиправних дій до комплексного розуміння, що включає змову учасників та різні форми зловживання довірою. Найпоширенішими є інсценування страхових випадків, завищення збитків, надання недостовірної інформації, приховування важливих фактів [2].

Правова база України ґрунтується на Кримінальному кодексі (статті 190, 191, 192, 209, 290, 358) та Законі «Про страхування» (2021) [3, 12]. Разом з тим, вона потребує вдосконалення механізмів імплементації та посилення координації між регуляторами і учасниками ринку [4].

Предиктивна аналітика охоплює:

- алгоритми машинного навчання;
- методи виявлення аномалій;
- аналіз соціальних мереж.

Страховики майна та від нещасних випадків застосовують такі технології понад 20 років, тоді як страхування життя лише починає їх впроваджувати [5]. Порівняльна ефективність методів наведена в таблиці 1.

Таким чином, наведені дані свідчать про суттєві переваги інтегрованого підходу до виявлення шахрайства. Перехід від автоматизованих червоних прапорців до комбінованої системи, що поєднує предиктивну аналітику з експертною оцінкою, підвищує точність виявлення з 65% до 92% та більш ніж удвічі знижує кількість помилкових спрацювань — з 20% до 55%. Це підтверджує доцільність впровадження комплексних аналітичних рішень на базі штучного інтелекту у страховій галузі.

Таблиця 1. Порівняльна ефективність технологій виявлення шахрайства

Технологія виявлення	Точність виявлення	Зниження помилкових спрацювань
Автоматизовані червоні прапорці	65%	20%
Предиктивне моделювання	78%	35%
Розширена аналітика з AI	85%	48%
Комбінований підхід (предиктивна аналітика + експертна оцінка)	92%	55%

Джерело: складено авторами на основі [9 - 11]

Аналіз ПАТ «Страхова компанія «ПЗУ Україна страхування життя» показав, що найбільш значущим фактором ризику є витрати на ведення бізнесу (60,2% від загального впливу). Впровадження предиктивної аналітики дозволяє знизити операційні витрати на 10–15%, зменшити рівень дострокового припинення договорів на 20–25% та підвищити точність оцінки ризиків на 15–20% [8].

Провідні міжнародні страховики (Munich Re, PZU Group) та дослідницькі організації (ACFE, Deloitte, McKinsey) підтверджують: комбінований підхід — поєднання автоматизованих систем з експертною оцінкою — є найефективнішим. Він забезпечує 92% точність виявлення та скорочення помилкових спрацювань на 55%, а також економію до $180,000 на рік завдяки автоматизації [6, 11].

Для вдосконалення системи протидії шахрайству в Україні пропонується:

– посилити обмін інформацією між страховими компаніями та регуляторними органами;

– покращити якість даних і стандартизувати процеси їх збору;

– розвивати системи раннього виявлення нових шахрайських схем у цифровому середовищі;

– впроваджувати комплексні рішення, що поєднують AI-інструменти з експертною оцінкою.

Отже, предиктивна аналітика на базі штучного інтелекту та машинного навчання демонструє високу ефективність у виявленні страхового шахрайства (до 92% точності при комбінованому підході). Впровадження цих технологій є критично важливим напрямом розвитку страхової галузі, що потребує вдосконалення нормативно-правової бази, налагодження міжкорпоративного обміну даними та підготовки кваліфікованих фахівців у сфері аналізу даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пластун В.Л. Проблеми страхового шахрайства та практика його уникнення. *Економіка: проблеми теорії та практики.* Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. Вип. 254, Т. II. С. 477–488.
2. Кривицька О.Р., Коваленко Д.В. Страхове шахрайство в сучасних умовах функціонування страхових ринків. *Наукові записки НУ «Острозька академія».* 2016. № 3(31). С. 148–151.

3. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III. [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua
4. Тичина Д.М., Собкович О.В. Запобігання кримінальним правопорушенням у сфері страхування в Україні. *Науковий вісник НАВС*. 2021. № 2 (119). С. 43-49. [Електронний ресурс]. URL: https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/da42dc0a-d3e5-44d9-8369-907f626b8e6a/content
5. Baruah P., Singh P.P. Risk Prediction in Life Insurance Industry Using Machine Learning Techniques – A Review. ResearchGate. 2023. P. 1–15.
6. Association of Certified Fraud Examiners. 2024 Anti-Fraud Technology Benchmarking Report. ACFE. 2024. 48 p.
7. Deloitte. Navigating the insurance sector through a fraud risk lens. 2023. 44 p.
8. ПЗУ Україна страхування життя. Звіт незалежних аудиторів. [Електронний ресурс]. URL: URL: https://www.pzu.com.ua
9. Phua C. et al. A Comprehensive Survey of Data Mining-based Fraud Detection Research. Monash University, 2010. P. 1–10.
10. Coalition Against Insurance Fraud & SAS. State of Insurance Fraud Technology Study. SAS Institute. 2021. 32 p.
11. PricewaterhouseCoopers. Global Economic Crime Survey 2024. PwC. 2024. 56 p.
12. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua
13. Hnyp N., Sektym T. Analysis of the effectiveness of fraud detection methods in insurance. The 5th International scientific and practical conference “Problems of students in universities and new ways of solving them” (February 04 – 07, 2025) Paris, France. International Science Group. 2025. P. 31 – 33.

УДК 336.71:658.8

Годлевський М.О.,
аспірант спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»;
науковий керівник: к.е.н, доцент Морозова Н.Л.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУВАННЯ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Термін «стратегія» має грецьке походження та означає «мистецтво генерала», що тісно пов'язано з процесом прийняття рішень і перекладається як «операція або дія в процесі командування». Сучасне розуміння стратегії в межах концепції менеджменту визначає її як набір орієнтирів і обмежень, які визначають напрям розвитку компанії відповідно до поставлених цілей. Словник сучасної економіки трактує стратегію як всеосяжний набір дій, спрямованих на отримання конкурентної переваги. Зокрема, маркетингова стратегія банку розглядається як загальний план дій, методів та правил прийняття рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей засобами маркетингу.

Цифрова стратегія (або стратегія цифрової трансформації) – це концептуально новий підхід, зумовлений переходом економіки від інформатизації до діджиталізації.

Таблиця 1. Основні відмінності цифрової та традиційної стратегій

Критерій	Сутність
Технологічний інструментарій та аналітичне забезпечення	Реалізація цифрової стратегії ґрунтується на комплексному використанні інструментів диджитал-маркетингу. Пріоритетними напрямами є функціонування в екосистемах соціальних медіа (Instagram, TikTok, LinkedIn), впровадження контент-маркетингових моделей та глибока персоналізація клієнтського досвіду. Остання базується на методах великих даних (Big Data), предиктивній аналітиці та алгоритмах штучного інтелекту, що дозволяє оптимізувати таргетинг та підвищити релевантність комунікації
Трансформація взаємодії	На відміну від традиційного брендингу, що характеризується лінійною, односторонньою моделлю передачі інформації (через мас-медіа), цифрова стратегія орієнтована на ініціювання двосторонньої (інтерактивної) комунікації. Вона передбачає активну суб'єктну роль споживача, який стає співучасником формування бренду через механізми зворотного зв'язку, коментування та генерацію користувацького контенту (UGC)
Динамічна адаптивність та сегментація	Цифрові стратегії забезпечують високий рівень гнучкості та адаптивності візуальної та змістовної ідентичності бренду. Це дозволяє формувати диференційований імідж для різних сегментів цільової аудиторії, тоді як конвенційні підходи тяжіють до створення уніфікованого, статичного образу, розрахованого на масове сприйняття
Просторово-часова екстенсивність комунікації	Використання глобальних цифрових платформ забезпечує брендам можливість експоненціального розширення охоплення. Відсутність географічних детермінант та часових обмежень у цифровому просторі дозволяє реалізовувати стратегію експансії на глобальні ринки в режимі реального часу, мінімізуючи транзакційні витрати на дистрибуцію медіаповідомлень

Сформовано на основі [7]

Цифрова стратегія в сучасних умовах є не просто технологічним додатком, а бізнес-стратегією, яка дозволяє компаніям оперативніше реагувати на зміни потреб ринку та очікування клієнтів [6]. Вона включає такі інноваційні форми, як ко-брендинг (спільне просування двох брендів) та афілійований брендинг (використання впізнаваності іншого бренду за винагороду) [2].

На основі аналізу джерел можна виділити класифікацію маркетингових стратегій банків, розділивши їх на традиційні підходи та інноваційні стратегії, що виникли в умовах цифрової трансформації (табл. 2).

Таблиця 2. Класифікація маркетингових стратегій в банківській сфері

Класифікаційна ознака	Характеристика
Традиційні маркетингові стратегії банків базуються на класичних методах просування та взаємодії з клієнтами:	
За спрямованістю на об'єкт	Стратегія популяризації: спрямована на просування бренду банку та покращення його іміджу. Стратегія просування продуктів: фокусується на збільшенні обсягів продажу конкретних банківських послуг. Інтеграційна стратегія: поєднує просування іміджу та конкретних продуктів
За спрямованістю на споживача	Презентаційна: удосконалення інформування клієнтів про сервіс. Психологічна: вплив на сприйняття споживачем банківського обслуговування
За інтенсивністю комерційного процесу	Пасивна: лише створення умов для інформування без активного спонукання до дії. Активна: стимулювання мотивації клієнта до придбання послуг. Інтерактивна (стратегія діалогу): встановлення та налагодження взаємного діалогу з клієнтом
За підходом до ринку	Клієнтоорієнтована: вивчення потреб конкретних споживачів. Конкурентоорієнтована: орієнтація на дії конкурентів щодо ціни чи асортименту
Маркетингові стратегії в умовах цифрової трансформації базуються на технологіях та партнерстві:	
Інноваційні партнерські стратегії	Ко-брендинг (партнерство брендів): спільна маркетингова діяльність двох компаній (наприклад, банку та виробника товарів) для створення спільного продукту або каналу комунікації. Афілійований брендинг: стратегія, за якої банк використовує впізнаваність іншого бренду чи особи (блогерів, інфлюенсерів) для реклами своїх послуг за винагороду.
Стратегічні моделі цифрового банкінгу	«Інтелектуальний» багатоканальний банк: використання Big Data та аналітики для гіперперсоналізації пропозицій у реальному часі. Соціально орієнтований банк: розбудова стосунків через соціальні медіа та використання соціальних CRM для підвищення лояльності. Цифрова екосистема: вихід за межі традиційного банкінгу через надання нефінансових послуг у межах єдиної цифрової платформи (модель SuperApp).
Стратегії за моделлю присутності	Бренд цифрового банку: створення традиційним банком нового цифрового суббренду для молоді чи окремих сегментів (наприклад, monobank як продукт Universal Bank). Повністю цифровий банк (Digital Native Bank): відмова від фізичних відділень на користь виключно дистанційного обслуговування

Сформовано на основі [1 – 8]

Отже, вибір між поняттями залежить від контексту: загальна стратегія визначає «що» і «з якою метою» робить організація в довгостроковій перспективі, тоді як цифрова стратегія визначає, «як» ці цілі реалізуються в цифровому середовищі за допомогою новітніх технологій для забезпечення конкурентоспроможності.

Ключовою відмінністю цифрових стратегій є перехід від односторонньої комунікації до двосторонньої взаємодії, де споживач стає частиною бренду, а самі послуги максимально кастомізуються під індивідуальні запити. Впровадження таких стратегій дозволяє банкам створювати динамічний та адаптивний імідж, який враховує різноманітність цільових аудиторій у цифровому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко Т. В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 159–166.
2. Закрижевська І. В., Нянько В. М., Поліщук Ю. М. Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.
3. Кобець Д., Принділас О. Цифрові інструменти у формуванні бренду роботодавця в банківському секторі. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 4 (95). С. 21–28.
4. Кретов Д. Ю., Міндова О. І. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 223–228.
5. Тимоць М. В. Аналіз трендів та перспектив цифрового банкінгу в Україні. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Vol. 4, No. 5. С. 23–32.
6. Черкасова М. В. Трансформація маркетингової стратегії банку в умовах цифровізації. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2022. № 3-4 (292-293). С. 61–67.
7. Шуляр Н. М., Мельник Б. Ю. Брендинг як складова ефективного маркетингового менеджменту в цифрову епоху. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 396–400.
8. Цифрові стратегії брендування у банківській сфері : аналітичний матеріал / за даними НБУ, SME Banking Agency та ін. 2026.

УДК 336.71:004.8

Дехтяр О.Ю.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет;
Деркач Ю.Б.,
к.е.н, доцент
Одеський національний економічний університет

РОЗВИТОК НЕОБАНКІВ: СВІТОВИЙ ДОСВІД

Сучасна банківська система переживає глибокі зміни під впливом цифрових технологій, нових способів комунікації та зміни очікувань клієнтів. Зростання ролі мобільних додатків, онлайн-сервісів і електронних платежів створило умови для появи нового формату банківських установ, які не потребують фізичних відділень. Такі банки можуть надавати повний спектр фінансових послуг у віртуальному середовищі, забезпечуючи клієнтам швидкість обслуговування, доступність у будь-який час і персоналізований підхід до управління фінансами. Саме в таких умовах з'явився феномен необанкінгу - сучасного напряму в банківській сфері, який використовує цифрові платформи для цілодобового обслуговування клієнтів та інтеграції новітніх технологій у фінансові продукти[1].

Поява необанків стала природним етапом еволюції банківської справи, пов'язаним із розвитком фінтеху та зміною поведінки споживачів. Історично перші спроби запровадити дистанційне банківське обслуговування без відділень з'явилися наприкінці XX століття. У 1989 році у Великій Британії почав працювати First Direct - банк, що проводив усі операції телефоном, а згодом став частиною HSBC. Через кілька років, у 1998-му, у тій самій країні з'явився інтернет-банк Egg, який лише за два роки залучив понад два мільйони клієнтів. У США поштовх до розвитку цифрового банкінгу дала поява у 1994 році програмного продукту Microsoft Money, який став першим масовим прикладом фінансових онлайн-сервісів. У Німеччині першим повністю цифровим банком вважається Advance Bank, створений у 1996 році. Ці приклади продемонстрували, що дистанційні банківські послуги мають високий потенціал і можуть стати основним напрямом розвитку фінансового сектору[1].

У XXI столітті необанки набули масового поширення в усьому світі. У Великій Британії нині діє Atom Bank - перший мобільний банк країни, який використовує біометричну ідентифікацію клієнтів і забезпечує повноцінний спектр послуг без фізичних офісів. Одним із лідерів є також Monzo, що зробив ставку на прозорість, миттєві повідомлення про транзакції та зручний мобільний інтерфейс. Інший британський приклад - Starling Bank, який орієнтований на малі підприємства та активно впроваджує автоматизоване управління фінансами. У Китаї корпорація Tencent у 2015 році створила WeBank - перший необанк країни, повністю інтегрований у платформу WeChat,

що дозволяє здійснювати фінансові операції безпосередньо у соціальній мережі. Конкурентом WeBank став MYbank, заснований компанією Alibaba, який спеціалізується на кредитуванні малого та середнього бізнесу за допомогою автоматизованих скорингових систем. У США прикладом успішної моделі став банк Simple, який співпрацює з традиційними установами Bancorp і Compass, забезпечуючи клієнтам безкоштовний доступ до мережі банкоматів і зручне управління фінансами через застосунок[1].

У Європі стрімко розвиваються німецькі N26 та Fidor Bank, які стали символами нової фінансової культури. N26 приваблює клієнтів простотою реєстрації, відсутністю прихованих комісій і можливістю повного контролю витрат через мобільний додаток. Fidor Bank, у свою чергу, поєднує банківські послуги з елементами соціальної мережі, що дозволяє користувачам обмінюватися порадами й фінансовими стратегіями. Велика Британія стала європейським центром розвитку необанків не лише завдяки потужній фінтех-індустрії, а й через сприятливе регуляторне середовище. Так звані "регуляторні пісочниці" дозволяють тестувати нові банківські моделі без повного пакета ліцензій, що значно прискорює інновації. Крім того, ухвалення європейської директиви PSD2 забезпечило відкритий доступ до банківських даних для фінтех-компаній, створюючи умови для конкуренції та появи нових сервісів.

За оцінками експертів, у 2017 році у світі функціонувало понад 70 необанківських проєктів, а до 2022 року ринок необанкінгу оцінювався вже у 68,4 млрд доларів. Очікується, що в найближчі роки цей сектор демонструватиме середньорічні темпи зростання понад 30%, і до 2028 року глобальна вартість ринку може зрости у декілька разів. Серед головних чинників успіху необанків - технологічна інноваційність, клієнтоорієнтованість та гнучкість бізнес-моделей. Вони пропонують спрощені та персоналізовані фінансові рішення, доступні в будь-який час і з будь-якого пристрою. Використання штучного інтелекту, біометрії, хмарних технологій і систем кіберзахисту дозволяє їм забезпечувати безпечне середовище для клієнтів і водночас знижувати витрати на обслуговування[2].

Водночас необанки стикаються з низкою викликів. Основними є дотримання міжнародних вимог з протидії відмиванню коштів, забезпечення кібербезпеки та підвищення рівня довіри користувачів, адже відсутність фізичних відділень часто викликає скепсис серед частини клієнтів. Проте пандемія COVID-19 стала переломним моментом, адже саме тоді онлайн-банкінг перетворився з альтернативи на основний канал обслуговування, а необанки отримали новий поштовх для зростання. Їхні переваги стали очевидними: швидкість відкриття рахунків, мінімальні комісії, цілодобовий доступ до сервісів і зручність користування мобільними додатками. Вони надали людям можливість у реальному часі контролювати фінанси, аналізувати витрати та планувати бюджет, що відповідає сучасним вимогам цифрової економіки[3].

Отже, світовий досвід розвитку необанків свідчить про формування нового етапу у функціонуванні фінансової системи. Необанки не лише зробили

банківські послуги більш доступними та зручними, а й стимулювали традиційні установи до модернізації. Вони стали каталізатором змін, які трансформують уявлення про банківську діяльність і взаємодію між клієнтом і фінансовою установою. Подальший розвиток необанкінгу залежатиме від рівня цифрової грамотності населення, удосконалення законодавчої бази та розширення партнерства між банками й фінтех-компаніями. У глобальному вимірі необанки мають усі передумови стати провідним напрямом еволюції фінансової системи, а для України - важливим орієнтиром у побудові конкурентоспроможного, інноваційного й відкритого банківського сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юрій Бойко. Необанки: закордонна історія та українська перспектива. *Юридична газета.* 15 березня 2018. URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/neobanki-zakordonna-istoriya-ta-ukrayinska-perspektiva.html (дата звернення 24.10.2025)
2. Кількість необанків у світі наближається до 300. *PSM7*. 2023. URL: https://psm7.com/mobilnye-banki/kolichestvo-neobankov-v-mire-priblizhaetsya-k-300.html (дата звернення 24.10.2025)
3. Федина, В. В., Богріновцева, Л. М. Необанки: світовий досвід та вітчизняна практика. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: економіка та управління*, (6), 2022. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-08-02 (дата звернення 24.10.2025)

УДК 336.719:338.366

Козленко В. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет;
науковий керівник: ст. викладач Нетребчук Л.О.
Державний торговельно-економічний університет

ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ТА БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ

У 2026 році фінансова інклюзія перестала розглядатися лише як соціальна місія банків і стала важливим показником ефективності фінансової системи. Вона базується на трьох ключових складових: доступності, використанні та якості фінансових послуг [1].

Розвиток доступності фінансових послуг передбачає створення умов для обслуговування всіх категорій населення незалежно від соціального статусу, фізичних можливостей чи місця проживання. У цьому контексті важливого значення набуває як фізична, так і цифрова безбар'єрність. З одного боку, це адаптація банківських відділень відповідно до принципів універсального дизайну (пандуси, тактильні елементи, доступні касові зони), з іншого - розвиток дистанційних сервісів, що дозволяють отримувати послуги без відвідування банку [2]. Міжнародні фінансові інституції підкреслюють, що доступність банківських послуг сприяє зменшенню соціальної нерівності та стимулює економічне зростання. В умовах розвитку цифрових технологій банки активно впроваджують дистанційні канали обслуговування, мобільні додатки, онлайн-банкінг та інші інноваційні рішення, що розширюють можливості доступу до фінансових послуг для широких верств населення. Така трансформація фінансової інфраструктури дозволяє забезпечити її адаптацію до нових економічних викликів. В сучасних українських реаліях значно зросла кількість ветеранів, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та населення, що проживає у віддалених регіонах, це потребує створення доступного та інклюзивного фінансового середовища. У зв'язку з цим одним із стратегічних напрямів реформування фінансового сектору є впровадження стандартів безбар'єрності у діяльність банківських установ, що передбачає як фізичну доступність відділень, так і можливість дистанційного отримання фінансових послуг.

Важливу роль у забезпеченні доступності відіграє державне регулювання. НБУ формує нормативну базу, що зобов'язує банки забезпечувати фізичну та інформаційну доступність послуг, а також розвивати дистанційні канали обслуговування [3]. Важливим кроком у цьому напрямі стало запровадження вимоги щодо забезпечення доступності щонайменше половини банківських відділень для маломобільних груп населення та ветеранів, що спрямовано на формування інклюзивного фінансового простору, адже фізична безбар'єрність

залишається одним із найскладніших викликів для традиційного банкінгу, особливо в країнах із застарілим житловим та адміністративним фондом. У контексті 2026 року безбар'єрність відділення банку включає не лише наявність пандусів за нормативами ДБН, а й впровадження принципів універсального дизайну. Це передбачає створення низьких касових стійок для людей на кріслах колісних, встановлення тактильних табличок із шрифтом Брайля для навігації незрячих, а також організацію «тихих зон» для людей із розладами аутичного спектра або ПТСР. Більше того, фізична безбар'єрність розповсюджується на мережу банкоматів та терміналів self-service, які повинні мати відповідну висоту розташування клавіатури, роз'єми для навушників (voice-guidance) та спеціальне покриття екранів для роботи в умовах сильного сонячного світла, що критично для людей із порушеннями зору.

Зважаючи на це, важливим інструментом розширення фінансової інклюзії є цифровізація банківських послуг. Розвиток технологій дозволяє значно спростити процедури відкриття рахунків, проведення платежів та отримання кредитних ресурсів, проте водночас породжує ризик «цифрового відчуження». Впровадження дистанційної ідентифікації клієнтів, систем швидких платежів, мобільного банкінгу та електронних фінансових сервісів сприяє зменшенню бар'єрів доступу до фінансових ресурсів, особливо для населення сільських територій та регіонів, що постраждали від бойових дій. Крім того, використання інноваційних технологій підвищує прозорість фінансових операцій та сприяє зміцненню довіри населення до банківської системи. Водночас виникає ризик цифрового виключення окремих груп населення, що потребує адаптації інтерфейсів відповідно до міжнародних стандартів доступності (WCAG). Зокрема, сучасні банківські застосунки повинні підтримувати голосове керування, зміну контрасту та інтеграцію зі скрінрідерами. Тобто, технологічний розвиток не лише підвищує ефективність банківської системи, але й створює нові можливості для залучення населення до фінансових процесів, за умови врахування принципів інклюзивності.

Також у сучасних умовах особливої уваги потребує розвиток інклюзивних фінансових інструментів для підтримки підприємництва та малого бізнесу. Розширення доступу до кредитних ресурсів, державних програм підтримки підприємців, а також розвиток фінансових посередників сприяють активізації економічної діяльності та формуванню стійкої фінансової інфраструктури.

Окремим стратегічним напрямом є підтримка підприємництва через інклюзивні фінансові інструменти. Розширення доступу до кредитування, розвиток державних програм підтримки та впровадження альтернативних моделей оцінки кредитоспроможності сприяють активізації МСБ [4], а використання технологій Big Data дозволяє оцінювати потенціал не лише за традиційними фінансовими показниками. Особливо важливим є розвиток ветеранського підприємництва - надання пільгових кредитів, адаптація банківських продуктів та підготовка персоналу до роботи з ветеранами сприяють їх економічній реінтеграції [5].

Не менш важливим є формування безбар'єрного середовища для бізнесу через фінансові механізми стимулювання. Зокрема, банки можуть застосовувати інструменти ESG-фінансування, надаючи пільгові умови підприємствам, які впроваджують інклюзивні рішення. Це створює мультиплікативний ефект, коли розвиток доступної інфраструктури стимулює економічну активність і підвищує рівень зайнятості населення.

Паралельно з цим необхідно підвищувати рівень фінансової грамотності, що дозволяє ефективніше використовувати фінансові послуги та зменшує ризики шахрайства. Освітні програми та консультаційна підтримка підприємців є важливою складовою інклюзивної фінансової системи.

Світовий досвід свідчить, що ефективна фінансова інклюзія досягається через поєднання державної політики, інновацій та соціальної відповідальності банків [6]. У країнах Європи активно впроваджуються національні стратегії інклюзії, розвиваються доступні банківські сервіси та підтримується фінансова освіта населення. Водночас у країнах, що розвиваються, значну роль відіграють мобільні фінансові технології, які дозволяють надавати базові послуги навіть у віддалених регіонах. Порівняно з розвиненими країнами, Україна поки що має нижчий рівень фінансової інклюзії, що зумовлено нерівномірним розвитком інфраструктури та наслідками воєнних дій. Однак високий рівень цифровізації створює передумови для швидкого розвитку інклюзивного банкінгу.

Отже, фінансова інклюзія та безбар'єрність мають бути інтегровані в KPI банків і закріплені на нормативному рівні. Доцільно впровадити інклюзивний аудит, систему державних стимулів і програми підвищення фінансової грамотності. Такий підхід забезпечить формування інклюзивної фінансової системи та сприятиме економічному зростанню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Financial Inclusion and Consumer Protection in Financial Services. OECD. https://www.oecd.org/finance/financial-education/financial-consumer-protection.htm
2. ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд». https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0040858-18#Text
3. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. НБУ. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025.pdf
4. Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. World Bank. https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance
5. Міністерство у справах ветеранів України. Підтримка ветеранського бізнесу. https://mva.gov.ua

Financial Inclusion and Access to Financial Services. European Commission. https://finance.ec.europa.eu

УДК 658.15:631.1

Коломієць П.Р.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет;
науковий керівник: к.е.н, доцент Лисак Г.Г.
Державний біотехнологічний університет

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств України характеризуються високим рівнем невизначеності, що обумовлено впливом макроекономічної нестабільності, глобалізаційних процесів, кліматичних змін та наслідків воєнного стану. У таких умовах ефективне управління фінансовим станом підприємства стає ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Вивчення думок науковців та практиків дозволило встановити, що традиційні методи фінансового аналізу, які базуються переважно на ретроспективній оцінці показників, не забезпечують достатнього рівня адаптивності до швидких змін зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність впровадження сучасних інструментів управління та прогнозування [1; 2].

У ході дослідження доведено, що одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності фінансового менеджменту є діджиталізація управлінських процесів. Встановлено, що впровадження цифрових технологій, зокрема ERP-систем, CRM-платформ та інструментів бізнес-аналітики (BI), дозволяє забезпечити інтеграцію фінансових даних, підвищити точність їх обробки та скоротити час на прийняття управлінських рішень. Застосування сучасних інформаційних систем сприяє автоматизації бухгалтерського обліку, управлінського обліку та фінансового планування, що значно знижує ймовірність помилок та підвищує прозорість фінансової діяльності підприємства [5].

Окрмої уваги заслуговує розгляд можливостей використання аналітичних інструментів, які забезпечують можливість глибокого аналізу фінансового стану підприємства. Так, було з’ясовано, що застосування BI-платформ дозволяє здійснювати багатовимірний аналіз фінансових показників, виявляти закономірності їх зміни та формувати обґрунтовані прогнози розвитку підприємства. Крім того, встановлено, що використання інтерактивних панелей управління (dashboard) сприяє підвищенню ефективності моніторингу фінансового стану та забезпечує своєчасне реагування на негативні тенденції.

На нашу думку це особливо актуальним саме для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується сезонністю виробництва та значною залежністю від зовнішніх факторів, таких як погодні умови, цінова кон’юнктура та державна політика [4].

В ході вивчення літературних джерел було визначено, що діджиталізація фінансового управління дозволяє не лише підвищити ефективність аналізу, але й створює передумови для впровадження прогнозних моделей, які базуються на використанні великих масивів даних. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню точності фінансового прогнозування та дозволяє підприємствам своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Розгляд питань, пов'язаних із обґрунтуванням ролі фінансового планування дало змогу визначити його, як ключовий інструмент управління фінансовим станом підприємства.

Було встановлено, що ефективне фінансове планування передбачає розробку системи бюджетів, прогнозування грошових потоків, визначення потреб у фінансових ресурсах та оцінку ефективності їх використання. Застосування бюджетування дозволяє підприємству забезпечити контроль за витратами, оптимізувати структуру капіталу та підвищити рівень фінансової стійкості [2].

За результатми дослідження було зроблено висновок, що фінансове планування в сучасних умовах повинно мати адаптивний характер та враховувати можливі зміни зовнішнього середовища. Зокрема, важливим є використання гнучких бюджетів, які можуть коригуватися залежно від зміни обсягів виробництва, цін на продукцію та інших факторів. Це дозволяє підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами та знизити ризики виникнення фінансових труднощів.

Вивчення сутності та методики сценарного аналізу як одного з дієвих інструментів прогнозування фінансового стану підприємства показало наступне. Встановлено, що застосування сценарного підходу дозволяє сформувати альтернативні варіанти розвитку подій та оцінити їх вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Вважаємо найбільш доцільним використування трьох базових сценаріїв: оптимістичного, базового та песимістичного. Кожен із зазначених сценаріїв передбачає різні умови функціонування підприємства, що дозволяє оцінити його стійкість до змін зовнішнього середовища.

Як показують результати сучасних досліджень, застосування сценарного підходу є ефективним інструментом стратегічного управління, який забезпечує підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища [3]. На нашу думку, використання сценарного аналізу сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оскільки дозволяє врахувати невизначеність та ризики, пов'язані з діяльністю підприємства.

На нашу думку, саме поєднання діджиталізації, фінансового планування та сценарного аналізу забезпечує комплексний ефект, який проявляється у зростанні результативності управління фінансовим станом підприємства. А саме - використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати процеси збору та обробки даних, фінансове планування забезпечує системність управління ресурсами, а сценарний аналіз дозволяє оцінити можливі ризики та сформувати стратегію розвитку підприємства.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває комплексний підхід до управління фінансами, який передбачає поєднання традиційних методів аналізу з інноваційними цифровими технологіями та аналітичними інструментами. Тому вважаємо, запропоновані підходи можуть бути використані для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, зниження рівня фінансових ризиків та забезпечення стабільного розвитку підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вівчар О., Кос Т. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства // *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116).
2. Хмелюк А. В., Ярко С. А. Аналіз фінансових результатів та діагностика ймовірності банкрутства підприємства // *Економічний вісник ДДТУ*. 2024. № 2.
3. Захаркін О., Пігуль Н., Захаркіна Л. Роль фінансового аналізу у стратегічному фінансовому менеджменті сучасних підприємств // *Економічні горизонти*. 2025. № 4 (33).
4. Щур Р. І., Мацьків В. В. Формування фінансового капіталу агропромислових компаній в сучасних умовах // *Наукові праці*. 2024.
5. Щербина М. В. Міждисциплінарні методи досліджень в економічній аналітиці публічних фінансів // *Наукові записки*. 2024.

УДК 339.72.053(477)"364"(043.2)

Літвінова Л.Р.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет;
Деркач Ю.Б.,
к.е.н, доцент
Одеський національний економічний університет

ПЛАТІЖНИЙ БАЛАНС КРАЇНИ ТА ВАЛЮТНИЙ КУРС: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТА ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ

У сучасному світі, де економіки країн дедалі тісніше пов'язані між собою, надзвичайно важливо розуміти, як взаємодіють платіжний баланс і валютний курс. Платіжний баланс відображає всі економічні зв'язки держави з іншими країнами - рух товарів, послуг, капіталів та фінансових операцій. Валютний курс, у свою чергу, є одним із головних інструментів регулювання економіки: він впливає на рівень інфляції, конкурентоспроможність національних виробників і стан зовнішньої торгівлі. Зв'язок між цими показниками є складним і взаємним: зміни в платіжному балансі можуть спричиняти коливання курсу національної валюти, а зміна курсу впливає на масштаби та структуру зовнішньоекономічних операцій. Тому аналіз цієї взаємодії має велике значення для формування ефективної валютної та зовнішньоекономічної політики держави.

Платіжний баланс є важливим показником стану зовнішньоекономічних відносин країни. Він фіксує всі операції, які здійснюються між резидентами держави та іноземними суб'єктами протягом певного періоду, і слугує своєрідним "дзеркалом" фінансової стійкості та результативності участі країни у світовій торгівлі. До його структури входять дві основні частини: поточний рахунок, що охоплює експорт та імпорт товарів і послуг, надходження та виплати інвестиційних доходів, а також поточні трансферти; і фінансовий рахунок, який відображає рух капіталу, інвестиційні операції, кредити та зміни в обсягах міжнародних резервів. [3, с. 232]

Валютний курс є показником вартості національної валюти щодо іноземної. Його рівень визначається співвідношенням попиту та пропозиції на валютному ринку, а ці фактори залежать від зовнішньоекономічної активності країни -обсягів експорту та імпорту, руху інвестицій і кредитних операцій. Тому між валютним курсом і платіжним балансом існує тісна взаємодія: зміни одного з цих показників неминуче впливають на динаміку іншого.

З теоретичної точки зору, профіцит платіжного балансу свідчить про те, що в країну надходить більше іноземної валюти, ніж витрачається. Це підсилює попит на національну валюту і сприяє її зміцненню. У випадку дефіциту ситуація протилежна: потреба в іноземній валюті зростає, що веде до послаблення курсу національної валюти. Такий взаємозв'язок виступає

природним механізмом, який допомагає автоматично підтримувати рівновагу у зовнішньоекономічних відносинах.

На практиці взаємозв'язок між платіжним балансом і валютним курсом не є таким прямолінійним, адже на нього впливають численні додаткові чинники - валютна політика держави, масштаби руху капіталу, рівень відкритості економіки, а також монетарні дії центрального банку. У країнах із плаваючим валютним курсом, наприклад США чи Великої Британії, зміни у платіжному балансі швидко відображаються на коливаннях курсу. А в державах, де курс утримується на фіксованому рівні, центральний банк змушений активно втручатися, продаючи або купуючи валюту з резервів, щоб підтримувати стабільність національної грошової одиниці. [2, с. 300]

Зв'язок між валютним курсом і платіжним балансом аналізували представники різних економічних шкіл. Зокрема, монетаристи трактують цю взаємодію через обсяг грошової маси в економіці. Вони вважають, що дефіцит платіжного балансу виникає тоді, коли в обігу надто багато грошей: це стимулює збільшення імпорту та зменшує попит на національну валюту. У протилежній ситуації, коли спостерігається профіцит, частина грошей «вимивається» з внутрішнього ринку, інфляційний тиск слабшає, а національна валюта має тенденцію зміцнюватися. [1, с. 160]

Кейнсіанський підхід робить акцент на ролі держави у регулюванні платіжного балансу через фіскальні й монетарні інструменти. На думку Кейнса, валютний курс може виступати ефективним інструментом стимулювання економіки: девальвація національної валюти здешевлює експорт і тим самим зменшує дефіцит платіжного балансу.

Модель Манделла–Флемінга об'єднує підходи монетарної та кейнсіанської шкіл і пояснює, як монетарна й фіскальна політика взаємодіють із валютним курсом у відкритій економіці. Згідно з цією моделлю, при фіксованому курсі монетарна політика є неефективною, але фіскальна може впливати на економіку; натомість при плаваючому курсі — навпаки. Модель також показує, що платіжний баланс є важливим елементом передачі ефектів від економічної політики на рівень валютного курсу. [4, с. 52]

Зміна валютного курсу виступає своєрідним «сигналом» для економічних агентів. Коли національна валюта зміцнюється, імпорт стає дешевшим, а експорт — менш конкурентоспроможним. Це може призвести до скорочення експорту, збільшення імпорту і, зрештою, погіршення сальдо поточного рахунку. Навпаки, девальвація валюти робить експорт вигіднішим і стимулює притік капіталу від іноземних інвесторів. Таким чином, валютний курс виконує функцію автоматичного регулятора зовнішньоекономічної рівноваги.

Водночас слід зазначити, що у сучасній світовій економіці на валютний курс впливає не лише стан платіжного балансу, а й такі чинники, як процентні ставки, очікування інвесторів, політична стабільність, обсяги міжнародних резервів, спекулятивні операції на фінансових ринках. Тому зміни курсу не завжди точно відображають стан платіжного балансу, особливо у короткостроковому періоді. [2, с. 290]

Підсумовуючи, можна зазначити, що платіжний баланс і валютний курс — це взаємопов’язані елементи єдиного макроекономічного механізму. Вони спільно відображають економічну ситуацію країни на міжнародній арені та взаємно впливають на стабільність фінансової системи. Розуміння цієї взаємозалежності має важливе практичне значення для формування ефективної валютної, монетарної та зовнішньоекономічної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Батракова Т. І. Міжнародні фінанси : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 169 с.
2. Васютинська Л. А. Міжнародні фінанси : навчальний посібник. Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2017. 310 с.
3. Веріга Г. В. Платіжний баланс і валютний курс: діалектика взаємозв’язку. Бізнес Інформ. - 2013. - № 2. - С. 231-235. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_2_50 (дата звернення: 18.10.2025).
4. Голуб Р. Р. Взаємодія валютного курсу з показниками платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції країни: теоретико-методологічний контекст. 2015. - № 1(7). - С. 49-56. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1(7)__11 (дата звернення: 18.10.2025).

УДК 336.71:004

Маляр Ю.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
економічного факультету ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: д.е.н., професор Глущенко О.В.
економічного факультету ХНУ імені В.Н. Каразіна

ЕТАПИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВ

У сучасних умовах цифрова трансформація стала стратегічним напрямом розвитку банківського сектору, адже саме впровадження цифрових технологій визначає його конкурентоспроможність і здатність до адаптації до змінного середовища. Зокрема, активне застосування новітніх рішень — таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні сервіси та блокчейн — докорінно трансформує банківські процеси, продукти та бізнес-моделі. Актуальність теми зумовлена тим, що розуміння етапів еволюції цифрової трансформації банків дозволяє ефективніше планувати стратегічний розвиток фінансових установ в умовах стрімкого технологічного прогресу і конкуренції.

На початковому етапі цифровізації (друга половина XX ст.) банки зосереджувалися на автоматизації базових операцій та переході від паперових процесів до електронного документообігу. Головним завданням було зниження операційних витрат і прискорення внутрішніх процедур. Цей етап характеризувався впровадженням перших IT-систем, які створили фундамент для подальших технологічних змін і забезпечили технічну можливість масштабування цифрових продуктів.

Другий етап (1990-ті – 2000-ні роки) пов’язаний із розвитком інтернет- та мобільного банкінгу. Завдяки розвитку глобальної мережі Інтернет банки отримали можливість дистанційного обслуговування клієнтів через вебсайти, а згодом — і через мобільні застосунки, формуючи новий формат цифрової взаємодії зі споживачами шляхом впровадження інтернет-банкінгу, онлайн-платежів та мобільних сервісів. Основний акцент змістився на зручність клієнтів, доступ 24/7 та стандартизацію цифрових сервісів. Онлайн-банкінг не лише покращив зручність обслуговування, а й стимулював появу нових продуктів (наприклад, дистанційні платежі, P2P-перекази) на основі аналізу цифрових даних про клієнтів.

Третій етап (2010-ті роки) пов’язаний із переходом до відкритого банкінгу та формуванням екосистемної моделі бізнесу. Банки почали діяти як цифрові платформи, інтегруючи у свою діяльність фінтех-сервіси через відкриті API, що забезпечило стандартизований обмін даними та стимулювало розвиток інновацій. На основі хмарних технологій і великим даним вони створюють нові цифрові продукти та пропонують клієнтам персоналізовані послуги. Відбувається зміна бізнес-моделі: замість надання лише власних продуктів банки вибудовують партнерські екосистеми. Це дозволяє швидше впроваджувати інновації, розширювати клієнтський досвід і відкривати нові

джерела доходів. Одночасно посилюється увага до питань кібербезпеки, адже цифрові канали вимагають постійного захисту та оновлення.

Четвертий, сучасний етап (2020-ті роки) пов’язаний із глибокою інтеграцією штучного інтелекту в банківську діяльність. Банки стають організаціями, що приймають рішення на основі даних, застосовуючи алгоритми машинного навчання для оцінки ризиків, персоналізації продуктів та автоматизованого обслуговування клієнтів. Формується концепція «цифрового мозку» — єдиної аналітичної системи, яка в реальному часі обробляє дані та генерує управлінські рішення. Такі інтелектуальні платформи дають змогу глибше розуміти клієнтські потреби й пропонувати проактивні фінансові рішення. Унаслідок цього банки переглядають стратегії, адаптують організаційні структури та впроваджують нові компетенції, прагнучи стати установами, орієнтованими на штучний інтелект.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що запропоновано авторську періодизацію етапів розвитку цифрової трансформації банків, побудовану з урахуванням сучасного контексту застосування штучного інтелекту. Запропонований підхід дозволяє простежити еволюцію технологічної зрілості банків та визначити ключові фази інтеграції ШІ у банківські бізнес-моделі.

Узагальнення отриманих результатів дає змогу стверджувати, що розвиток цифрової трансформації не є лінійним процесом, а відбувається хвилеподібно, відповідно до появи нових технологій та змін у поведінці споживачів. Розуміння етапів дозволяє точніше прогнозувати вплив інновацій на банківський сектор та формувати ефективні стратегії розвитку. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі ШІ-керованих моделей банків та оцінці їх спроможності підвищувати результативність банківської діяльності в умовах цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артем’єва І. О., Залюбовська С. С. Цифрові трансформації банківського сектору // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: збірник наукових праць. – 2023. – № 1–2. – С. 96–103.
2. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку // Innovation and Sustainability. – 2024. – № 4. – С. 6–21.
3. Zuo L., Strauss J., Zuo L. The digitalization transformation of commercial banks and its impact on sustainable efficiency improvements through investment in science and technology // Sustainability. – 2021. – Vol. 13, No. 19. – Art. 11028.
4. Орел А. М., Дяченко В. В. Етапи та роль цифрової трансформації у вдосконаленні управління інноваціями // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 56. – С. 135–144.

5. Ranjan R. The evolution of digital banking: impacts on traditional financial institutions // International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science. – 2024. – Vol. 4, Issue 9. – P. 753–763.
6. McKinsey & Company. Building the AI bank of the future. – McKinsey & Company, 2021. – 66 p.
7. Deloitte. Artificial intelligence: transforming the future of banking. – Deloitte Development LLC, 2021. – 13 p.

УДК 336.7

Машталяр О.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова;
науковий керівник: к.е.н., доцент Ткачук Н.М.
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

БАНКІВСЬКА СИСТЕМА УКРАЇНИ В РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ

Діяльність банківських установ є однією із ґрунтовних підвалин соціально-економічного прогресу будь-якої країни. Банки в своїй сукупності формують банківську систему, яка є невід'ємною частиною фінансової системи. Відповідно, від того, наскільки розвиненою та стійкою є банківська система, в значній мірі залежить загальний стан усіх економічних процесів в країні. Насамперед, це зумовлюється ключовою її роллю – забезпечення ефективного перерозподілу капіталу між суб'єктами економіки та забезпечення достатнього рівня її ліквідності.

Однак на сьогодні середовище функціонування банківської системи України формується під впливом різноманітних чинників як позитивного, так і негативного характеру. Ті умови, в яких наразі перебуває Україна, безумовно, є несприятливими для нормальної роботи банків, не говорячи вже про перспективи розвитку. Дослідження стану вітчизняної банківської системи має велике значення для міжнародного досвіду, особливо в контексті стійкості до криз. Крім того, воно дозволяє виявити ключові проблеми та знайти резерви для підвищення ефективності системи. Саме це й зумовило вибір теми нашого дослідження.

За час становлення України як незалежної держави банківська система у ході свого формування та розвитку зазнала чимало потрясінь. Це події різних періодів, що були спричинені як внутрішніми пертурбаціями, так і зовнішніми зрушеннями. Серед найбільш масштабних – це гіперінфляція та стагфляція у 1990-х роках, світова фінансова криза 2008р., загострення політико-правової ситуації в 2014р. та інші. Головним чином, завдяки ефективному реформуванню НБУ банківської системи, особливо щодо структурних трансформацій, вдавалося уникнути повного її краху та навіть досягнути високих результатів діяльності банків у подальших етапах функціонування банківської системи [1].

На сьогодні банківська система України організована за дворівневим принципом, що відображено в ст. 4 Закону України «Про банки та банківську діяльність»: перший рівень представлений НБУ, а другий рівень - комерційними банками [2]. За кількістю варто відмітити скорочення банківських установ у 2021-2025рр. з 71 до 60, що є найменшим за часів функціонування банківської системи (табл. 1). Така ситуація є наслідком згаданих реформ НБУ, передусім, щодо очищення ринку від неплатоспроможних банків та подальшим посиленням регулятивних вимог і впровадженням жорсткіших пруденційних заходів.

Таблиця 1. Динаміка структури банківської системи України в розрізі основних видів банків у 2021-2025рр. [3]

Показники	Роки										Темп приріст у/ зниження за 2021-2025рр., %
	2021		2022		2023		2024		2025		
	од.	%	од.	%	од.	%	од.	%	од.	%	
Кількість банків, з них:	71	100,0	67	100,0	63	100,0	61	100,0	60	100,0	-15,5
1) національні, в тому числі:	51	71,8	51	76,1	49	77,8	47	77,0	46	76,7	-9,8
- державні	4	5,6	4	6,0	5	7,9	7	11,5	7	11,7	+75,0
- приватні	47	66,2	47	70,1	44	69,8	40	65,6	39	65,0	-17,0
2) іноземні	20	28,2	16	23,9	14	22,2	14	23,0	14	23,3	-30,0

Як видно з даних табл. 1, за досліджуваний нами кількість банків в банківській системі України скоротилася на 15,5%. Найбільше скорочення, майже на 6%, відбулося з початком повномасштабного вторгнення. Структура банківської системи України характеризується стабільним переважанням банків з національним капіталом, частка яких становить 76,6% на кінець 2025р. Серед цих банків переважають банки з приватним капіталом, що забезпечують кількісний склад системи в середньому на 67,4%. Однак, їхня кількість за досліджуваний період скоротилася на 17,0%, тоді як кількість державних банків зросла на 75%. У складі банківської системи наявні також банки іноземних банківських груп, питома вага яких у середньому за період була на рівні 24,1%. Динаміка їхньої кількості також демонструє тенденцію скорочення до 14 одиниць станом на 2025р., що на 30% менше ніж у 2021р.

Аналізуючи основні показники функціонування банківської системи, варто відмітити, що на сьогодні наявне збільшення сукупних активів (рис. 1). Попри численні ризики та загрози, банки продовжують активно підтримувати економіку країни, зокрема через кредитування населення та бізнесу, забезпечують безперебійність здійснення платіжних операцій, демонструючи при цьому досить ефективну роботу [3].

Відповідно даних рис. 1, динаміка показників банківських активів і ВВП за досліджуваний період характеризується позитивними зрушеннями: темп приросту обсягів загальних активів становив 77,2%, що навіть випередило динаміку ВВП − 63,5%. При цьому частка загальних активів банків у ВВП зросла на 8,4%. Однак, важко не помітити доволі значний ріст показника у 2022р., що навіть більше ніж станом на зараз. Тут варто зважати також і на різкий спад обсягів ВВП, інфляційні та інші коригувальні фактори. Прибутковість банківських активів, все-таки, підвищилася, що мало значний вплив і на загальну результативність функціонування банківської системи.

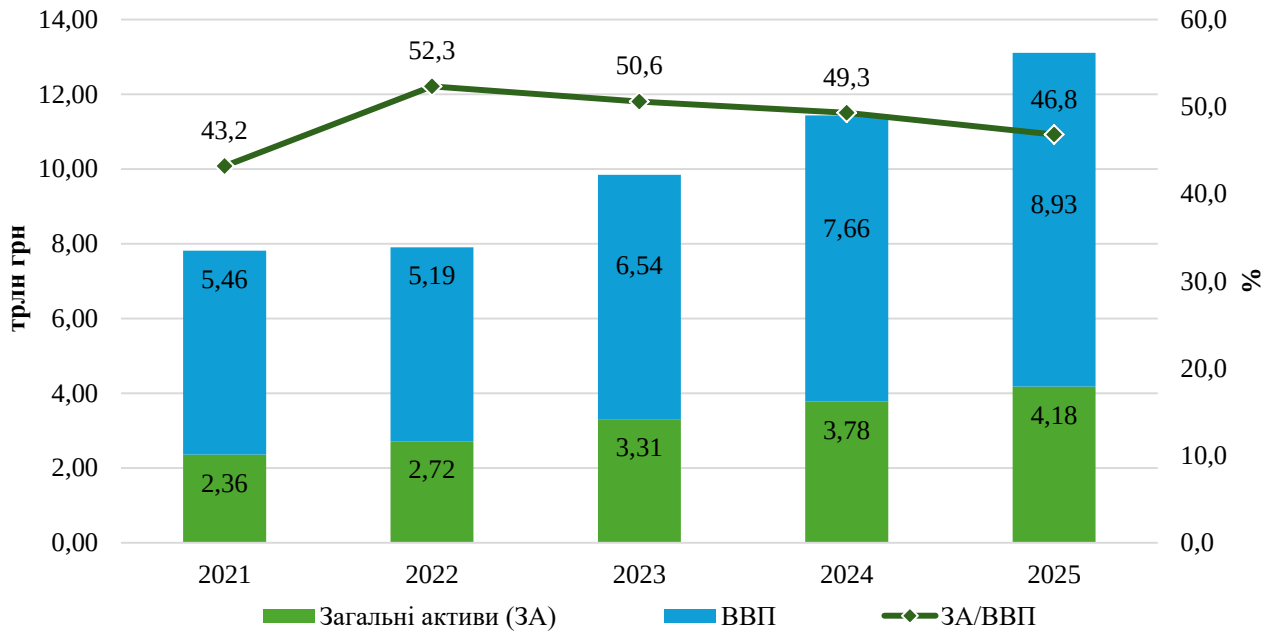


Рис.1. Динаміка активів банківської системи України та ВВП у 2021-2025рр. [3, 4]

Також, згідно з оцінками НБУ на початку 2026р. низка показників банківської системи продовжують демонструвати її відновлення та нарощення стійкості, хоча й з певними коливанням. Так, загалом банківський сектор залишається прибутковим: зокрема у 2025р. проти 2024р. обсяг прибутку до оподаткування зріс на 13,3% [3]. Основним джерелом його формування залишаються процентні доходи, проте, наявний і приріст комісійних доходів. Окрім цього, спостерігається також нарощення кредитного портфелю банками з одночасним скороченням частки непрацюючих банківських активів.

Підсумовуючи вищевикладене, можна відзначити високу адаптивність вітчизняної банківської системи до кризових ситуацій. Зокрема, попри скорочення кількості банків, спостерігається тенденція нарощення їх активів, збереження стабільності в підвищенні рентабельності банків. Цьому сприяють ефективні реформи НБУ і загалом стійкість дворівневої структури. Також відмітимо, що банківська система стала більш централізованою, що є логічною відповіддю на виклики воєнного часу. Зі свого боку, це може створювати нові питання щодо конкуренції в майбутньому на ринку банківських послуг. Разом з цим, у подальшому розвитку банківської системи доцільно продовжувати нарощувати кредитування реального сектору економіки країни, впроваджувати європейські практики діяльності банків, зокрема щодо долучення банків до енергетичних та інших подібних проєктів сталого розвитку та «зеленого» кредитування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківська система: навчальний посібник. Укл.: П.О. Нікіфоров, О.М. Гладчук, М.Г. Марич, М.П. Федишин. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2023. 224 с.

2. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000р. №2121-III: (поточна редакція станом на 25.03.2026р.) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text
3. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/
4. Валовий внутрішній продукт. Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/

УДК 336.71:336.74

Настенко Т.В.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет;
Деркач Ю.Б.,
к.е.н, доцент
Одеський національний економічний університет

ВАЛЮТНІ РИЗИКИ БАНКІВ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

Функціонування сучасної банківської системи відбувається в умовах постійної мінливості фінансового середовища, де значну роль відіграють валютні коливання. Динаміка обмінних курсів має безпосередній вплив на фінансові результати банків, тому питання управління валютними ризиками залишається одним із ключових аспектів забезпечення стабільності банківських установ. Як зазначає низка дослідників, валютні ризики належать до найбільш складних категорій ризик-менеджменту, оскільки їх вплив поширюється практично на всі сфери банківської діяльності [1, 2].

Під валютним ризиком розуміють імовірність фінансових втрат, які виникають через несприятливі зміни валютних курсів. Джерелами такого ризику є участь банків у міжнародних розрахунках, кредитуванні та інвестиціях в іноземній валюті, а також операціях конвертації [3]. Валютний ризик є складовою системи фінансових ризиків поряд із кредитним, ринковим та процентним ризиками, але має специфічний характер, оскільки його природа безпосередньо залежить від глобальної та національної макроекономічної ситуації.

У банківській практиці валютні ризики поділяють на операційний, трансляційний та економічний. Операційний ризик виникає під час виконання валютних операцій, коли зміна курсу відбувається між укладанням угоди та її завершенням. Трансляційний ризик пов’язаний із переоцінкою валютних активів і зобов’язань під час складання фінансової звітності. Економічний ризик відображає довгостроковий вплив зміни валютних курсів на ринкову вартість банку та його конкурентоспроможність [4]. Залежно від напрямку курсових змін банки стикаються як із ризиком ревальвації, так і ризиком девальвації.

Для ефективного управління валютними ризиками банки застосовують комплекс методів оцінювання. Одним із найпоширеніших є аналіз відкритої валютної позиції, який дає змогу оцінити відповідність валютної структури активів і пасивів банку. Методи Value at Risk (VaR), сценарний аналіз та стрес-тестування дозволяють прогнозувати можливі втрати та оцінювати стійкість банку до різких коливань на ринку [5]. Особливого значення набуває постійний моніторинг впливу курсових змін на прибутковість банку, що забезпечує оперативність управлінських рішень.

З метою мінімізації впливу валютних коливань банки використовують організаційні, фінансові та внутрішні методи управління. Організаційні методи передбачають диверсифікацію валютної структури, лімітування відкритої валютної позиції та застосування внутрішніх регламентів для контролю операцій. Фінансові методи ґрунтуються на хеджуванні ризиків за допомогою форвардів, ф'ючерсів, опціонів та інших похідних інструментів, що дає змогу фіксувати валютний курс і зменшувати потенційні втрати. До внутрішніх методів належать узгодження строків і валют активів і пасивів, створення резервів під можливі втрати та використання природного хеджування, коли валютні надходження компенсують валютні витрати .

Важливу роль у процесі регулювання валютних ризиків відіграє Національний банк України, який установлює нормативи відкритої валютної позиції та інші обмеження для банків, спрямовані на зменшення надмірної валютної експозиції. Наукові дослідження вказують, що у періоди воєнного стану, економічної нестабільності та дії валютних обмежень системне управління валютними ризиками стає визначальним чинником фінансової стійкості банківської системи [6].

Валютні ризики, будучи невід'ємною частиною міжнародної діяльності банків, становлять один із найбільш критичних аспектів фінансової безпеки. Ефективне їх управління сприяє стабільності банків, підтримує ліквідність, допомагає уникати значних збитків і водночас зміцнює довіру клієнтів. У сучасних умовах, коли валютні коливання набувають особливої інтенсивності, застосування хеджування, проведення стрес-тестів, диверсифікація валютних позицій і безперервний моніторинг стають ключовими інструментами забезпечення стійкості банківської системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк, І. А. Управління валютними ризиками: монографія. Київ : Ніка-Центр, 2018. 384 с.
2. Lesnik T., Bereslavska O., Derkach Ju., Moskalenko N., Boldova A. The latest aspect of assessing the level of currency security of Ukraine. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. Том 4 (57). С. 32–35. DOI: https://doi.org/ 10.55643/fcaptp.4.57.2024.4438
3. Міщенко, В. І., Кірєєв, Г. В. Банківські ризики : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 472 с.
4. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, червень 2023 р. Київ : НБУ, 2023. 98 с. URL: https://bank.gov.ua
5. Hull, J. C. Risk Management and Financial Institutions. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2021. 848 p.
6. Офіційний сайт Національного банку України. Регуляторні нормативи щодо відкритої валютної позиції банків. URL: https://bank.gov.ua

УДК 336.71:004.8

Парпуланська А.О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет;
Деркач Ю.Б.,
к.е.н, доцент
Одеський національний економічний університет

БАНКІВСЬКЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ БІЗНЕСУ: ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Під час повномасштабної війни в Україні підприємницький сектор зіткнувся з серйозними викликами. Значна частина працівників була вимушена евакуюватися в інші області або навіть за межі країни, що ускладнило комунікацію та роботу команд. Додатково виникли труднощі з доступом до необхідних документів, техніки та неможливістю особисто відвідувати банківські установи.

Крім того, серйозного удару зазнала зовнішня торгівля — багато міжнародних угод було тимчасово призупинено або повністю розірвано. У таких умовах банківський сектор повинен був оперативно адаптуватися, забезпечивши бізнесу можливість отримувати всі необхідні послуги дистанційно. Саме тому фінансові установи почали активно впроваджувати цифрові технології значно швидше, ніж це планувалося до війни, аби допомогти клієнтам зберегти стабільність роботи.

Такі зміни стали можливими завдяки тому, що ще до початку війни Національний банк України разом із Міністерством цифрової трансформації проводили послідовну політику цифровізації банківської системи. Це дало змогу створити технічну основу для надання сучасних онлайн-послуг високої якості [1].

Варто зазначити, що ще раніше — у період пандемії COVID-19 — банківський сектор зазнав потужного поштовху до цифрової модернізації, оскільки більшість фінансових операцій перейшла в онлайн. Тоді банки активно розробляли мобільні застосунки, дистанційні сервіси та цифрові інструменти для спрощення доступу клієнтів до послуг.

Основні напрями цифрової трансформації банківської діяльності, особливо у сфері обслуговування бізнесу, охоплюють низку ключових складових: цифровий банкінг, електронні платіжні системи, онлайн- і пірингове кредитування, краудсорсинг, віддалену ідентифікацію, застосування штучного інтелекту та роботизованих сервісів.

Цифровий банкінг надає підприємствам постійний доступ до своїх рахунків, дозволяє дистанційно керувати фінансами, проводити платежі та контролювати рух коштів у режимі реального часу. Це суттєво підвищує швидкість прийняття фінансових рішень та ефективність управління грошовими потоками компанії [6].

Важливе місце у розвитку корпоративних послуг посідають електронні платіжні системи, які спрощують міжнародні перекази та розрахунки між діловими партнерами. Такі платформи, як PayPal, Stripe або LiqPay, дають змогу зменшити витрати на транзакції та прискорити обіг капіталу. У свою чергу, банки активно створюють власні платіжні рішення, щоб посилити свої позиції на ринку B2B-фінансів [4].

До сучасних інструментів також належить онлайн-кредитування, що забезпечує бізнес швидким доступом до короткострокових фінансових ресурсів для покриття поточних витрат. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, який потребує оперативних рішень без складних бюрократичних процедур. Популярності набуває й пірингове (P2P) кредитування, яке дозволяє компаніям отримувати фінансування безпосередньо від інвесторів або інших підприємств. Такий механізм знижує вартість позик і спрощує доступ до капіталу, що є важливим для стартапів і молодих інноваційних компаній [5]. Серед ключових напрямів цифрової трансформації банківських установ виокремлюється краудсорсинг, який у фінансовій сфері розглядається як технологія мобілізації ресурсів за допомогою цифрових платформ. Такий підхід охоплює низку інструментів фінансування, зокрема краудфандинг і краудлендинг, що дозволяють залучати кошти через онлайн-платформи та розширювати можливості доступу до фінансових ресурсів. Застосування цих інструментів розглядається як перспективний напрям розвитку інноваційних фінансових сервісів у рамках цифровізації банківського сектору [6].

Не менш важливим напрямом є віддалена ідентифікація клієнтів, яка дозволяє відкривати рахунки та користуватися банківськими послугами без відвідування відділення. Застосування біометричних технологій гарантує високий рівень безпеки та скорочує час на перевірку особи, що є особливо зручним для підприємств із великим документообігом. Технології обробки природної мови (NLP) допомагають банкам автоматизувати спілкування з корпоративними клієнтами — від консультацій до подання запитів і заявок через чат-боти. Це підвищує якість сервісу, оптимізує роботу співробітників і скорочує час реагування. Використання штучного інтелекту (ШІ) у банківських процесах набуває все більшого значення для корпоративного сегмента. Алгоритми ШІ аналізують фінансову діяльність підприємства, оцінюють ризики, пропонують оптимальні кредитні ліміти чи інвестиційні стратегії, що дозволяє значно скоротити час на ухвалення управлінських рішень.

Окремо варто згадати технологію робоедвайзингу, тобто автоматизованого консультування бізнесу з інвестиційних питань. Такі системи аналізують ринкові умови та показники компанії, пропонуючи найдоцільніші варіанти розміщення коштів. Це допомагає підприємствам ефективніше управляти капіталом навіть без залучення команди аналітиків [2]. У банківській сфері активно розвиваються й інші інноваційні напрями цифровізації. Зокрема, RegTech допомагає установам дотримуватися регуляторних вимог, мобільні технології забезпечують доступ до послуг через смартфони, а API дає змогу

здійснювати обмін фінансовими даними між програмами. Використання Big Data дозволяє аналізувати поведінку клієнтів і прогнозувати ризики, тоді як Інтернет речей (IoT) збирає дані з різних пристроїв для покращення якості сервісів. Крім того, Machine Learning забезпечує здатність систем до самонавчання, біометрія підвищує безпеку користувачів, а блокчейн гарантує прозорість і захист інформації [1]. Однак активна цифровізація супроводжується появою нових проблем, що впливають на безпеку, ефективність і стабільність банківських послуг. Найпоширенішими ризиками є кібератаки, спрямовані на крадіжку коштів чи розголошення конфіденційних даних клієнтів. Поширеними також залишаються фішинг і соціальна інженерія, коли шахраї створюють підроблені ресурси для отримання доступу до фінансової інформації.

Крім того, технічні збої у роботі систем можуть призводити до втрати даних, тимчасового блокування операцій або навіть до фінансових збитків банків. Окремі ризики виникають і під час застосування штучного інтелекту та чат-ботів, адже помилки алгоритмів іноді знижують якість обслуговування клієнтів. Також банки несуть повну відповідальність за захист даних, які вони збирають та зберігають. Порушення безпеки даних може мати серйозні наслідки для банку. Передусім це втрата довіри клієнтів через витік персональної інформації, що шкодить репутації установи. Крім того, банк може зіткнутися з судовими позовами та штрафами за порушення правил зберігання даних, а ліквідація наслідків кіберінцидентів часто вимагає значних фінансових витрат, що знижує його стабільність [3].

Підсумовуючи, можна зазначити, що цифрова трансформація банківської системи України стала необхідною реакцією на кризові події останніх років — пандемію та війну. Вона забезпечила безперервність обслуговування бізнесу, підвищила ефективність фінансових процесів і дала змогу банкам надавати послуги навіть у надскладних умовах. Водночас розвиток цифрових технологій потребує постійного вдосконалення механізмів кіберзахисту та законодавчої бази. Незважаючи на ризики, цифровізація відкриває нові можливості, підсилює конкурентоспроможність банків і наближає Україну до інтеграції у світовий фінансовий простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кретов Д.Ю. Удосконалення банківського обслуговування корпоративних клієнтів на основі цифрової трансформації фінансових технологій. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 1 (48), 2. С. 184-187.
2. Коненко В.В. Рудаченко О.О. Тараруєв Ю.О. Основні напрями цифровізації банківської діяльності. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 20. С. 17-21.
3. Бутенко Т.В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Economic space.* № 197. 2025. С. 160-165.

4. Платіжні системи для онлайн-бізнесу: PayPal, Stripe та інші. URL: https://oneb.app/blog/vedennia-obliku/platizni-sistemi-dlia-onlain-biznesu-paypal-stripe-ta-insi (дата звернення 06.12.2025).
5. Глущенко С., Шпортюк А. Нові види кредитування в Україні в умовах розвитку фінансових технологій. *Financial and credit activity: problems of theory and practice.* № 4 (63). 2025. С. 13-18.
6. Табака С. Цифрова трансформація банківського сектору. *Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна*. 2023. С. 6-19.

УДК 336.717:005.334

Пасічник Р.М.,
аспірант кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна
науковий керівник: к.е.н, доцент Кочорба В.Ю.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ПІДХОДИ ДО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація кардинально змінює ландшафт банківських ризиків, що потребує переходу від традиційних до інноваційних та інтегрованих підходів у ризик-менеджменті. Найбільш критичними викликами для цифрового банкінгу є [1, 4, 6, 8, 9]:

шахрайство (фішинг) та соціальна інженерія: зловмисники використовують підроблені ресурси для виманювання даних. Також критичним є зростання кількості несанкціонованих переказів через онлайн-банкінг;

витік даних та порушення конфіденційності: порушення конфіденційності електронної інформації призводить до підриву довіри до банківської системи та значних репутаційних втрат;

системні атаки (DDoS та віруси): атаки на банки або хмарних провайдерів можуть дестабілізувати платіжну систему країни та зупинити економіку;

ризики третіх сторін та хмарних сервісів: використання хмарних технологій (Google Cloud, Amazon, Microsoft) робить банки залежними від небанківських IT-лідерів (BigTech). Будь-який збій у роботі провайдера або недоліки в угодах щодо збереження конфіденційної інформації створюють додаткові канали для кібератак та втрати контролю над даними;

виклики новітніх технологій (AI та Біометрія) створює специфічні загрози;

легалізація доходів (AML): системи дистанційного обслуговування створюють сприятливі умови для відмивання коштів, оскільки дозволяють відкривати рахунки та проводити транзакції без особистого відвідування банку.

В умовах цифрової трансформації традиційні методи контролю поступаються місцем адаптивним та технологічним підходам до ризик-менеджменту Сучасні підходи базуються на створенні проактивної та адаптивної системи, яка інтегрує дані, новітні технології та культуру ризик-орієнтованого мислення (табл. 1). Ефективний ризик-менеджмент у цифрову епоху — це не окремий процес, а інтегрована екосистема, що охоплює технології, стратегічне планування та корпоративну культуру, забезпечуючи баланс між прибутковістю та фінансовою стійкістю. Основними причинами вразливості банків є відсутність єдиних стандартів безпеки, недостатня цифрова грамотність персоналу та клієнтів, а також недосконаліть законодавства у сфері кіберзахисту.

Таблиця 1. Основні підходи до ризик-менеджменту в умовах цифровізації

Підхід	Характеристика
Інтегрований та системний підхід (ERM/EWRM)	Усі види ризиків (фінансові, операційні, кіберризики) оцінюються комплексно на основі єдиної цифрової платформи, що дозволяє уникати конфлікту інтересів, забезпечує прозорість управління на всіх рівнях та дозволяє створювати «панелі ризиків» для моніторингу в реальному часі
Інноваційно-технологічний підхід	Використання передових технологій стає основою для ідентифікації та мінімізації загроз: Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) застосовуються для прогнозування ризиків (PD/LGD/EAD), автоматичного скорингу нових портфелів та виявлення шахрайства за допомогою контекстної аналітики. Аналітика великих даних (Big Data) дозволяє здійснювати глибинний аналіз поведінки клієнтів, що підвищує точність оцінки ризиків на 40%. Блокчейн забезпечує прозорість і незмінність транзакційних даних, мінімізуючи ризики маніпуляцій та втрати інформації. Хмарні технології використовуються для формування гнучкої IT-інфраструктури, здатної швидко відновлюватися після кібератак, хоча це й створює нові ризики залежності від сторонніх провайдерів (BigTech).
Структурно-функціональний підхід (Три лінії захисту)	Впровадження трирівневої системи управління ризиками: Перша лінія: Бізнес-підрозділи, які приймають ризики та проводять їх попередню ідентифікацію. Друга лінія: Підрозділи ризик-менеджменту та комплаєнсу, що забезпечують незалежну оцінку, встановлюють ліміти та впроваджують інструменти контролю. Третя лінія: Внутрішній аудит, який проводить об’єктивну оцінку ефективності всієї системи.
Ризик-орієнтований підхід та стрес-тестування	Базується на постійному моніторингу фінансових показників, розрахунку VaR (Value at Risk) та регулярному проведенні стрес-тестів. Передбачає розробку сценарних аналізів для швидкої адаптації політик банку до зовнішніх шоків, таких як блекаути, кібератаки чи різкі зміни валютного курсу
Кіберцентричний підхід (Cyber Resilience)	Оскільки інформаційна безпека стає головним «генератором» ризиків, банки фокусуються на операційній стійкості: Впровадження моделі Cyber Kill Chain для виявлення загроз на ранніх етапах. Використання багаторівневого захисту: двофакторна автентифікація, біометрія, токенізація платежів та шифрування. Розвиток цифрової ризик-культури серед персоналу та навчання клієнтів правилам кібергігієни
Стратегічний та регуляторний підхід	Ризик-менеджмент інтегрується в загальну стратегію розвитку банку: Принцип економічної доцільності: витрати на інструменти контролю не повинні перевищувати очікувані вигоди. Відповідність стандартам: адаптація до Базельських норм, вимог НБУ та європейських регламентів. Гібридна модель: поєднання традиційних та цифрових каналів для забезпечення стабільності та поступової трансформації

Сформовано на основі [1-14]

Таким чином, ключовими тенденціями, які сьогодні визначають ефективне управління ризиками є [1, 4, 5, 8, 10, 12]:

перехід до Data-Driven (управління на основі даних): сучасний ризик-менеджмент базується не на ретроспективному аналізі, а на обробці великих масивів даних у реальному часі;

фокус на кіберстійкості та технологічних ризиках: в умовах диджиталізації кіберризики стають головним пріоритетом, оскільки проблеми з цифровими інструментами означає повну зупинку бізнесу;

впровадження RegTech та SupTech: автоматизація комплаєнсу дозволяє банку швидше адаптуватися до змін у регулюванні;

адаптивний та спритний (Agile) ризик-менеджмент: цифрові трансформації вимагають швидкості, тому жорсткі бюрократичні процедури стають на заваді розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова А. С. Системи ризиків діяльності комерційних банків в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4(28). С. 186–193. DOI: 10.25140/2411-5215-2021-4(28)-186-193.
2. Агрес О. Г., Дубинецька П. П., Содома Р. І. Ризики банківського сектору в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-151.
3. Береславська О. І. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-99.
4. Бражник Л. В., Морозова П. І. Трансформація банківських послуг у цифровому середовищі: тенденції та виклики. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*. 2025. Випуск 4. DOI: 10.32782/pdau.eco.2025.4.11.
5. Волкова Н. І., Кузьминський Є. Д. Концептуальні підходи щодо цифрової трансформації банківських послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-43.
6. Вощак О. В. Дослідження зміни профілю операційних ризиків банків. *Науковий погляд: Економіка та управління*. 2023. № 2 (82). DOI: 10.32782/2521-666X/2023-82-15.
7. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 4. С. 6–21. DOI: 10.31649/ins.2024.4.6.21.
8. Качула С. В., Сирота А. С. Цифрова трансформація банківського сектору: виклики та стратегії управління операційними ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 156–162. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.22.156.
9. Клименко С. М. Проблеми ризик-менеджменту в епоху цифрової трансформації. *Економіка та експертиза*. 2023. DOI: 10.33111/EE.2023.51.KlymenkoS.

10. Луців Б. Л., Чайковський Я. І. Виклики та тренди розвитку Fintech на банківському, страховому та фондовому ринках. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 156–163. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.3.24.
11. Мокан Д. Д. Ризики використання цифрових фінансових інструментів у національній економіці. *Universum*. 2025. № 27. С. 24–31.
12. Сідельник О. П., Сарахман О. М. Основні засади ризик-менеджменту в банку. *Фінансовий простір*. 2025. № 1(55). DOI: 10.30970/fp.1(55).2025.129137138.

УДК 336.71:004.8

Погорілець А.В.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет;
Деркач Ю.Б.,
к.е.н, доцент
Одеський національний економічний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКІВ: ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансового сектору України технології штучного інтелекту (ШІ) стають одним з ключових чинників, що впливають на підвищення ефективності банківської діяльності, оптимізацію управління ризиками, вдосконалення клієнтського сервісу та зміцнення фінансової безпеки. Вони дозволяють банкам автоматизувати рутинні операції, підвищувати точність аналітики, впроваджувати персоналізовані пропозиції для клієнтів і швидше реагувати на зміни ринку.

Вітчизняні банки, стикаючись із викликами зовнішніх економічних шоків, війни, зростанням конкуренції з боку фінтех компаній та необанків, змушені активніше впроваджувати інновації. Використання ШІ стає не просто інновацією, а необхідною умовою виживання та конкурентоспроможності у новій фінансовій екосистемі. При цьому впровадження ШІ супроводжується низкою переваг та водночас ризиків та викликів, що потребують системного підходу.

По-перше, штучний інтелект відкриває для банків нові можливості обслуговування клієнтів. Наприклад, застосування чат-ботів, голосових асистентів чи голосового інтерфейсу дозволяє автоматизувати стандартні запити, зменшити навантаження на контакт-центри та прискорити обробку клієнтських звернень. Банк АТ «Ощадбанк» розробив голосового асистента «Софію», який консультує клієнтів з широкого кола питань. Завдяки використанню «Софії», 75% запитів клієнтів було автоматизовано, час обробки скоротився, а загальний рівень задоволеності клієнтів покращився [1].

По-друге, банківські установи використовують машинне навчання та аналітику великих даних (Big Data) для оцінки кредитних ризиків, скорингу, профілювання поведінки клієнтів, виявлення шахрайських операцій. Наприклад, АТ КБ «Приватбанк» розробив стратегію Data&AI, що дозволила використовувати інформаційні моделі, базовані на даних клієнтів, та впровадити аналітику для рішення бізнес-задач [2].

По-третє, впровадження штучного інтелекту в банківському секторі України відбувається в контексті змін макросередовища: цифровізації економіки, зростання онлайн-банкінгу, мобільних платежів, а також посилення вимог до кібербезпеки. Дослідження свідчать, що частка безготівкових операцій в Україні значно зросла останніми роками, створюючи сприятливий

фон для застосування цифрових технологій, зокрема ШІ. У першому півріччі 2025 році частка безготівкових операцій за сумою становила 65,3%, від загальної суми операції із платіжними картками, а за кількістю – 95,3% [3].

Незважаючи на переваги, застосування штучного інтелекту також супроводжується суттєвими викликами. Одним з головних є питання нормативно-правового регулювання. Українське законодавство потребує адаптації до міжнародних стандартів і розроблення чітких механізмів контролю за використанням цифрових технологій із елементами ШІ у фінансовому секторі.

Також, банкам слід враховувати ризики, пов'язані з кібербезпекою, конфіденційністю даних і потенційною дискримінацією клієнтів через упередженість моделей ШІ. Крім того, застосування ШІ потребує значних капіталовкладень у модернізацію ІТ-інфраструктури, розробку безпечних систем зберігання даних та підготовку висококваліфікованих фахівців у сфері Data Science, аналітики та кібербезпеки. Для невеликих або регіональних банків такі вимоги можуть стати серйозним фінансовим бар'єром, що уповільнює темпи цифрової трансформації та посилює розрив між великими і малими учасниками ринку.

З точки зору перспектив, можна виділити кілька напрямків. Глибока інтеграція ШІ у внутрішні бізнес-процеси банків: автоматизація процесів, оптимізація операцій, аналітика поведінки клієнтів. Також розвиток персоналізованих фінансових продуктів, підсилених ШІ-аналізом, що дозволить банками краще задовольняти потреби клієнтів. Ще одним таким напрямком є посилення співпраці з банками, регулятором Національний банк України і технологічними партнерами, щоб забезпечити стандарти безпеки, прозорість алгоритмів та етичні рамки. Додатково, перспективним є використання ШІ для прогнозування ринкових ризиків і стрес-тестування банківських портфелів, що дозволить підвищити стійкість фінансової системи до зовнішніх і внутрішніх шоків [4].

Підсумовуючи, впровадження ШІ у діяльність вітчизняних банків є необхідною складовою їхньої конкурентоспроможності та стійкості. Водночас успіх залежить не лише від технологій, але й від належної нормативної бази, підготовки кадрів, розбудови надійної ІТ-інфраструктури та культури даних у самого банку. У майбутньому банки, які зможуть ефективно інтегрувати ШІ, будуть мати перевагу у вигляді оптимізованих процесів, кращого клієнтського досвіду та зменшених ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Штучний інтелект в банківському секторі України: можливість чи необхідність? Oschadbank. URL: https://www.oschadbank.ua/en/news/stucnij-intelekt-v-ukrainskomu-bankivskomu-sektori-mozlivist-ci-neobhidnist?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 19.10.2025).

2. Використання сили даних: трансформація Приватбанку Україна за допомогою комплексної стратегії даних та штучного інтелекту. ABS. URL: https://www.adastra-abc.com/en/discover/articles/embracing-the-power-of-data-transforming-privatbank-ukraine-with-a-comprehensive-data-ai-strategy/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 19.10.2025).
3. Кількість та сума безготівкових розрахунків платіжними картками у першому півріччі 2025 року зросли. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-ta-suma-bezgotivkovih-rozrahunkiv-platijnimi-kartkami-u-pershomu-pivrichchi-2025-roku-zrosli?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 19.10.2025).
4. Данік Н., Торлопов А., Впровадження штучного інтелекту в банківську сферу: революція в обслуговуванні та безпеці. 2025. International Science Journal of Management, Economics & Finance. URL: https://isg-journal.com/isjmef/article/view/1054 (дата звернення 19.10.2025).

УДК 657.446

Поливана П. М.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна,
Університет Людвіга-Максиміліана (м. Мюнхен, Німеччина);
науковий керівник: д.е.н, доцент Орєхова К. В.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Фондовий ринок має ключове значення для акумулювання інвестиційних ресурсів та раціонального розподілу капіталу між секторами економіки, а також виступає індикатором для прийняття економічних рішень. Водночас він залишається чутливим до макроекономічної нестабільності, політичних та геополітичних ризиків. Фондовий ринок України представлений системою фондових бірж, серед яких провідними є «Українська біржа», «Фондова біржа ПФТС» та «Фондова біржа «Перспектива». Вони забезпечують торгівлю цінними паперами та сприяють прозорому ціноутворенню. Загальну кількість діючих бірж наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Кількість фондових бірж в Україні за 2010-2025 рр.

Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість бірж	5	8	8	5	4	3	3

Джерело: розроблено за аналітичними даними щодо розвитку фондового ринку [1]

Важливим фактором скорочення кількості фондових бірж стало посилення державного регулювання з боку Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). У межах реформ, спрямованих на наближення до стандартів ЄС, було запроваджено жорсткіші вимоги до діяльності бірж. Це призвело до позбавлення ліцензій неактивних та малоефективних торговельних майданчиків.

Аналіз обсягів торгів на фондовому ринку України у 2019-2025 рр. (рис. 1) демонструє нестабільну динаміку. У 2019-2021 рр. спостерігалося зростання з 778,08 до 1147,91 млрд грн, однак у 2022 р. показник різко знизився до 568,27 млрд грн, бо суттєвий воєнний стан суттєво вплинув на функціонування фондового ринку України, тим самим спричинив зниження інвестиційної активності, відтік капіталу та підвищення рівня ризиків для учасників ринку. В умовах повномасштабної війни значна частина фінансових ресурсів спрямовується на потреби державного бюджету та оборони, що обмежує можливості розвитку ринку цінних паперів. Крім того, зростає невизначеність, що негативно впливає на довіру як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. У 2023 р. відбулося часткове відновлення (814,56 млрд грн), у 2024 р. – зниження до 656,28 млрд грн, а у 2025 р. зафіксовано зростання до 1076,58 млрд грн, що

свідчить про поступове відновлення ринку. Отже, український фондовий ринок залишається чутливим до впливу економічних та воєнних факторів, що безпосередньо впливають на його розвиток.

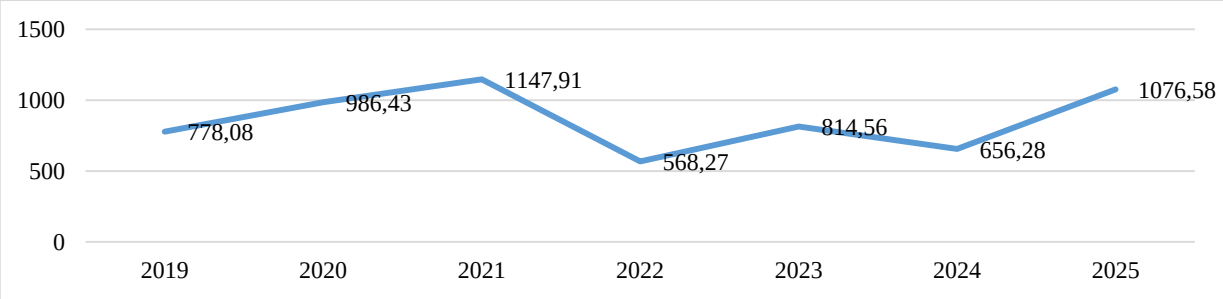


Рис. 1. Динаміка обсягів торгів фінансовими інструментами на фондовому ринку України за 2019-2025 рр., млрд. грн. [1]

Подальший розвиток фондового ринку України істотно залежить від адаптації та впровадження ефективних практик, що зарекомендували себе в країнах з розвиненою фінансовою системою, високим рівнем ліквідності, розвиненою інфраструктурою та ефективним правовим регулюванням. Зокрема, у США ефективне функціонування ринку забезпечується високим рівнем захисту інвесторів та активною діяльністю великих бірж, таких як New York Stock Exchange. У Німеччині ключовою інстанцією є Deutsche Börse, діяльність якої регулюється чіткими нормами та характеризується високою прозорістю. Важливу роль також відіграє розвинена система фінансового нагляду та страхування інвестиційних ризиків, що підвищує довіру до ринку. Водночас досвід Франції (Euronext Paris) демонструє переваги інтеграції у міжнародні фінансові ринки, а Японії (Tokyo Stock Exchange) – важливість цифровізації та розвитку приватного інвестування. Разом із тим розвиток українського фондового ринку стримується воєнним станом, низькою ліквідністю ринку, обмеженою кількістю фінансових інструментів, недостатньою довірою інвесторів та потребою в подальшому вдосконаленні ринкової інфраструктури. Серед ключових проблем розвитку фондового ринку України варто виділити недосконаліть нормативно-правової бази, недостатній рівень захисту прав інвесторів, складність процедур лістингу та обмежений доступ до фінансових інструментів. У контексті євроінтеграції важливим є гармонізація законодавства України з нормами ЄС, зокрема впровадження стандартів прозорості, посилення контролю за діяльністю учасників ринку та розвиток механізмів стримування інвестицій [3].

Важливим напрямом розвитку фондового ринку України є вдосконалення податкового та правового регулювання інвестиційної діяльності. Зокрема, доцільним є врахування досвіду Німеччини, де функціонує ефективна система оподаткування інвестиційного доходу. Так, доходи від операцій з цінними паперами оподатковуються за фіксованою ставкою 25% (Abgeltungsteuer) із додатковими зборами, що забезпечує прозорість і передбачуваність податкового навантаження для інвесторів.

Окремої уваги заслуговує регулювання ринку цифрових активів. У Німеччині прибуток від криптовалют може не оподатковуватися за умови володіння активом понад один рік, що стимулює довгострокове інвестування. Водночас короткострокові операції оподатковуються за ставками податку на доходи фізичних осіб (до 45%). Крім того, у 2026 році запроваджено закон про прозорість оподаткування крипто активів, який передбачає обов'язкову звітність для провайдерів крипто послуг у межах стандартів ЄС [2, 4].

Для України актуальним є впровадження аналогічних підходів, зокрема: спрощення податкового режиму для інвесторів, стимулювання довгострокових вкладень, розвиток регулювання цифрових активів та імплементація вимог ЄС. Це дозволить підвищити прозорість фондового ринку, зменшити тіньові операції та залучити іноземний капітал.

У післявоєнний період фондовий ринок може стати одним із ключових інструментів фінансування відбудови економіки України. Залучення внутрішнього та зовнішнього капіталу через ринок цінних паперів дозволить фінансувати інфраструктурні проєкти, розвиток бізнесу та модернізацію економіки. Особливого значення набуває розвиток інституційних інвесторів, цифровізація ринку, а також інтеграція у міжнародні фінансові системи.

Отже, український фондовий ринок може суттєво розвиватися за умови покращення нормативно-правового середовища, оновлення біржової інфраструктури та активного впровадження цифрових технологій. Використання досвіду США, Німеччини, Франції та Японії допоможе підвищити прозорість і залучити інституційних інвесторів. Водночас розвиток стримує воєнний стан, низька ліквідність і недостатня фінансова культура. Реалізація комплексних заходів створить конкурентоспроможне та стабільне фондове середовище, здатне сприяти економічній модернізації України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). URL: https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/
2. cryptoasset service providers (DAC8). URL: https://kpmg.com/us/en/taxnewsflash/news/2025/09/tnf-germany-draft-bill-implementing-directive-on-tax-transparency-rules-for-cryptoasset-service-providers-dac8.html.
3. Germany Bundestag approves draft law to implement DAC8 crypto reporting rules. URL: https://regfollower.com/germany-bundestag-approves-draft-law-to-implement-dac8-crypto-reporting-rules/.
4. Crypto taxes in Germany (2026 guide). URL: https://paybis.com/blog/crypto-taxes-germany/.
5. Krypto steuern ab 2026: Das ändert sich für deutsche Anleger. URL: https//kryptoszene.de/news/krypto-steuern-ab-2026-das-aendert-sich-fuer-deutsche-anleger/.

УДК 657.446

Поливана П. М.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут»ХНУ імені В.Н. Каразіна,
Університет Людвіга-Максиміліана (м. Мюнхен, Німеччина);
науковий керівник: д.е.н, професор Утенкова К. О.,
професор кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ В БАНКАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВПРОВАДЖЕННЯ GIAS ТА ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ НІМЕЧЧИНИ

Метою дослідження є аналіз особливостей функціонування внутрішнього аудиту в банківській системі України в умовах воєнного стану та євроінтеграції, а також оцінка впливу впровадження Глобальних стандартів внутрішнього аудиту (GIAS 2025) на трансформацію підходів до аудиторської діяльності з урахуванням досвіду Німеччини. Результати дослідження спрямовані на обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності внутрішнього аудиту як складової фінансової стабільності та післявоєнного відновлення банківського сектору.

Актуальність досліджень внутрішнього аудиту банків України спричинена загальним впливом двох ключових чинників - воєнного стану та впровадження з 9 січня 2025 року Глобальних стандартів внутрішнього аудиту.

Війна призвела до підвищення рівня невизначеності у фінансовій сфері країни, що зумовило зростання кредитних та операційних ризиків. Варто зазначити, що початок повномасштабної війни у 2022 році став критичним фактором трансформації банківського сектору України. В умовах різкого зростання невизначеності внутрішній аудит набув не лише контрольної, а й антикризової функції, забезпечуючи оперативну оцінку ризиків та підтримку управлінських рішень. Це підвищує його роль як елемента забезпечення безперервності діяльності банків.

У таких умовах забезпечення ефективного внутрішнього контролю потребує високого рівня розвитку та функціонування внутрішнього аудиту [1]. Водночас, Україна продовжує активний курс євроінтеграції, який передбачає приведення фінансово-банківської системи у відповідність до європейських стандартів фінансового регулювання та нагляду. Тому, впровадження GIAS 2025 загалом вважається важливим кроком на шляху підвищення якості внутрішнього аудиту та відповідності світовій практиці.

Аудит внутрішніх процесів у фінансових установах виконує незалежну оцінювальну функцію, спрямовану на визначення ефективності внутрішніх механізмів контролю, управління ризиками та корпоративного управління. Завдання внутрішнього аудиту полягає не лише у виявленні порушень, але й у розробленні пропозицій щодо підвищення результативності діяльності банку.

Глобальні стандарти внутрішнього аудиту суттєво змінюють підходи до проведення аудиторської діяльності. Доцільно виокремити основні зміни порівняно з попередньою версією стандартів 2017 року, а саме:

- посилення позиціювання внутрішнього аудиту як стратегічного партнера організації;
- підвищення вимог щодо незалежності та неупередженості;
- інтеграція внутрішнього аудиту в систему управління організацією;
- зростання його ролі в системі управління ризиками [3, 6].

Однією з ключових характеристик нових підходів є ризик-орієнтований підхід (risk-based approach), який передбачає спрямування аудиторських процедур на найбільш значущі ризики. Це дозволяє підвищувати ефективність аудиту, оптимізувати використання ресурсів та своєчасно реагувати на загрози.

Зазначимо, що основними викликами і загрозами банківської діяльності в умовах війни є:

- підвищення кредитних ризиків через погіршення платоспроможності позичальників;
- зростання операційних ризиків унаслідок релокації бізнесу та порушень інфраструктури;
- посилення кіберризиків через збільшення кількісті кібератак на фінансові установи;
- необхідність швидкого ухвалення рішень в умовах невизначеності [2] .

На сьогодні в Україні, незважаючи на певні позитивні зрушення, існує низка системних проблем, зокрема недостатній рівень незалежності внутрішнього аудиту. У багатьох фінансових установах підрозділи внутрішнього аудиту залишаються підзвітними керівництву, що знижує об'єктивність оцінок. Також спостерігається формальний підхід до перевірок, коли аудит виконує функцію “контролю заради контролю”, без суттєвого впливу на управління ризиками. Крім того, повільно впроваджується ризик-орієнтований підхід до планування аудиту, а також відчувається нестача кваліфікованих фахівців із міжнародними сертифікатами (CIA, ACCA) [4].

Для порівняння, у Німеччині у сфері банківського нагляду важливу роль відіграють Європейський центральний банк (ЄЦБ)[4] та Федеральне управління фінансового нагляду Німеччини (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, BaFin)[5]. Внутрішній аудит у німецьких банках виконує стратегічну функцію, характеризується високим рівнем цифровізації та не обмежується формальним контролем [4],[7].

Крім того, діяльність внутрішнього аудиту в Німеччині чітко регламентується нормативними вимогами, зокрема мінімальними вимогами до управління ризиками (MaRisk), які встановлюють стандарти організації внутрішнього контролю та аудиту в банках [5]. Важливою особливістю є інституційна незалежність внутрішнього аудиту, його підпорядкування наглядовим органам, а також активне використання цифрових інструментів для моніторингу ризиків у режимі реального часу[4],[7]. Це забезпечує більш

високий рівень ефективності аудиторської діяльності порівняно з українською практикою.

У контексті післявоєнного відновлення економіки України внутрішній аудит набуватиме ще більшого значення як інструмент забезпечення прозорості використання фінансових ресурсів та підвищення довіри міжнародних інвесторів. Євроінтеграційний курс України передбачає адаптацію банківського нагляду та внутрішнього аудиту до стандартів ЄС, що вимагає гармонізації підходів до управління ризиками, внутрішнього контролю та корпоративного управління [4],[7].

Отже, внутрішній аудит відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності банків, особливо в умовах воєнного стану. Впровадження GIAS 2025 створює передумови для переходу до більш дієвої, ризик-орієнтованої моделі аудиту [6].

В умовах інтеграції України до європейського фінансового простору та залучення ресурсів для післявоєнної відбудови основними напрямами вдосконалення є: посилення незалежності внутрішнього аудиту шляхом підпорядкування наглядовим радам; обмеження впливу керівництва; повноцінне впровадження ризик-орієнтованого підходу; регулярне оновлення карти ризиків; цифровізація аудиту та підвищення кваліфікації персоналу. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню фінансової стабільності та підвищенню конкурентоспроможності банківської системи України на європейському фінансовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Institute of Internal Auditors (IIA) – Global Internal Audit Standards (2024/2025). [Електронний ресурс]. URL: https://www.theiia.org/en/standards/global-internal-audit-standards/ (дата звернення 22.03.2026).
2. Національний банк України - внутрішній аудит у банках. [Електронний ресурс]. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-vimogi-schodo-organizatsiyi-vnutrishnogo-auditu-v-bankah-ta-bankivskih-grupah (дата звернення 22.03.2026).
3. Basel Committee on Banking Supervision - Internal audit in banks. [Електронний ресурс]. URL: https://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf (дата звернення: 22.03.2026).
4. European Central Bank (ECB) - Banking supervision. Internal audit functions: guardians of banks' control frameworks. [Електронний ресурс]. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/supervisory-newsletters/newsletter/2024/html/ssm.nl240515_1.en.html (дата звернення: 22.03.2026).
5. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) - Minimum Requirements for Risk Management (MaRisk). [Електронний ресурс]. URL:https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/EN/Rundschreiben/dl_rs_0523_

marisk_ba_en.pdf;jsessionid=73BFD8E11FBFB9EC86902E8D53FCE98A.internet962?__blob=publicationFile&v=3 (дата звернення: 22.03.2026).
6. Utenkova, K. (2025). Prospects for the implementation of Global Internal Audit Standards in the banking sector of Ukraine: adaptation to international requirements and national realities. FINANCIAL AND CREDIT SYSTEMS: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT, 3(18), 35–44. [Електронний ресурс]. - URL: https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/26488/24340 (дата звернення: 22.03.2026).
7. European Central Bank (ECB) – Audit Charter (effective as of 1 January 2025). [Електронний ресурс]. - URL: https://www.ecb.europa.eu/ecb/pdf/orga/ecbauditcharter.pdf (дата звернення: 22.03.2026).

УДК 657.446

Поливана П.М.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут»
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
Університет Людвіга-Максиміліана (м. Мюнхен, Німеччина);
науковий керівник: д.е.н., професор Баранова В.В.
ННІ «Каразінський банківський інститут»
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Трансформаційні процеси, що відбуваються в банківській системі України під впливом воєнного стану та цифровізації економіки обумовлюють актуальність даної теми та наукових досліджень. Повномасштабна війна, розпочата у 2022 році, спричинила значні виклики для фінансового сектору, зокрема порушення традиційних каналів обслуговування клієнтів, переміщення населення, зростання навантаження на дистанційні сервіси та необхідність забезпечення безперервності фінансових операцій.

Метою дослідження є аналіз особливостей цифрової трансформації банківської системи України в умовах воєнного стану, а також оцінка її ролі у забезпеченні фінансової стабільності, доступності банківських послуг та інтеграції до європейського фінансового простору на прикладі діяльності АТ КБ «ПриватБанк» [1].

В умовах, коли значна частина населення стала внутрішньо переміщеними особами або перебуває за кордоном, цифрові банківські послуги стали критично важливими для забезпечення доступу до фінансових ресурсів. Це зумовило прискорення цифрової трансформації банківської системи, яка виступає не лише інструментом підвищення ефективності, а й фактором фінансової стабільності.

Цифрова трансформація банківської системи передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій у всі аспекти діяльності банків, включаючи обслуговування клієнтів, управління ризиками, внутрішні процеси та взаємодію з державними інституціями.

Яскравим прикладом цифрових рішень є діяльність АТ КБ «ПриватБанк», який займає провідні позиції у впровадженні цифрових рішень в Україні. Банк активно розвиває дистанційні канали обслуговування, зокрема мобільний банкінг, онлайн-платежі, електронну ідентифікацію клієнтів та автоматизацію фінансових операцій [3].

В умовах воєнного стану саме цифрові сервіси забезпечили:

- безперервність банківського обслуговування;
- доступ населення до фінансових ресурсів незалежно від місця перебування;

- можливість здійснення міжнародних транзакцій;
- підтримку бізнесу в умовах релокації

Особливого значення набуло обслуговування клієнтів за кордоном, що стало можливим завдяки цифровим платформам. Це підтверджує, що цифровізація є ключовим фактором стійкості банківської системи. У цьому контексті важливим є вдосконалення регуляторного середовища, зокрема у сфері цифрових фінансових послуг, електронної ідентифікації та кібербезпеки. Це сприятиме інтеграції українського фінансового сектору до європейського ринку [2].

У сучасних умовах воєнного стану цифрова трансформація банківської системи України супроводжується низкою специфічних викликів, які водночас формують нові напрями розвитку. Однією з ключових проблем є обмежена інтеграція українських банків із міжнародними платіжними системами в частині повноцінних переказів між рахунками різних юрисдикцій. Зокрема, для громадян України, які перебувають за кордоном, актуальною залишається проблема здійснення прямих переказів із рахунків формату IBAN (наприклад, у країнах ЄС) на карткові рахунки українських банків, що зумовлює використання посередницьких фінансових сервісів або неформальних каналів переказу коштів [4,5,7].

У цьому контексті доцільним є розвиток фінтех-рішень та розширення функціоналу цифрових банківських продуктів, зокрема шляхом інтеграції з міжнародними платіжними інфраструктурами, впровадження механізмів миттєвих транскордонних переказів, а також гармонізації нормативно-правової бази України з регуляторними вимогами Європейського Союзу (зокрема, PSD2 та SEPA) [4,5,7].

Важливим напрямом є розвиток цифрових сервісів для підтримки внутрішньо переміщених осіб та бізнесу, що релокувався, включаючи спрощені механізми відкриття рахунків, дистанційну ідентифікацію клієнтів та автоматизацію фінансових операцій. Досвід АТ КБ «ПриватБанк», який оперативно впровадив низку цифрових рішень у період війни (онлайн-каси, дистанційні сервіси обслуговування, розширення функціоналу мобільного банкінгу), свідчить про високий потенціал банківського сектору до адаптації [3].

Наступні кроки подальшого розвитку пов’язані з поглибленням цифровізації, активним впровадженням фінтех-інновацій, а також удосконаленням регуляторного середовища, що сприятиме інтеграції України до європейського фінансового простору та залученню інвестицій у процес післявоєнного відновлення економіки.

У контексті євроінтеграції важливим напрямом розвитку є розширення міжнародного обміну фінансовою інформацією між банківськими установами та податковими органами різних країн. Україна поступово імплементує міжнародні стандарти прозорості, зокрема механізми автоматичного обміну фінансовими даними, що спрямовані на запобігання ухиленню від оподаткування та підвищення прозорості доходів фізичних осіб. Водночас

впровадження таких інструментів потребує збалансування між вимогами фінансової прозорості та принципами банківської таємниці. Актуальність цього питання посилюється в умовах воєнного стану, коли значна частина громадян України перебуває за кордоном та користується фінансовими послугами одночасно в різних юрисдикціях. Це створює передумови для виникнення асиметрії інформації щодо доходів, соціальних виплат та фінансових активів [1].

Саме тому, доцільним є подальше вдосконалення нормативно-правової бази у напрямі гармонізації з європейськими стандартами обміну фінансовою інформацією, що дозволить забезпечити прозорість фінансових потоків, підвищити ефективність податкового контролю та зміцнити довіру до банківської системи як на національному, так і на міжнародному рівнях. Реалізація таких підходів сприятиме інтеграції України до європейського фінансового простору, зокрема в межах ініціатив щодо автоматичного обміну податковою інформацією.

Отже, цифрова трансформація банківської системи України в умовах воєнного стану є не лише вимогою часу, а й стратегічною необхідністю забезпечення стійкості фінансового сектору. Досвід АТ КБ «ПриватБанк» демонструє високий рівень адаптивності банків до кризових умов через активне впровадження цифрових сервісів, що забезпечують безперервність фінансових операцій для населення, бізнесу та внутрішньо переміщених осіб. Водночас воєнний стан актуалізував низку структурних проблем, зокрема обмежену інтеграцію з міжнародними платіжними системами, необхідність розвитку фінтех-рішень та вдосконалення нормативно-правового регулювання цифрових фінансових послуг. Особливого значення набуває гармонізація законодавства України з нормами Європейського Союзу, зокрема у сфері відкритого банкінгу, транскордонних платежів та обміну фінансовою інформацією.

Наступні наукові дослідження потребують окремої уваги щодо розвитку нормативно-правового забезпечення цифрових фінансових послуг, зокрема у сфері відкритого банкінгу (open banking), що передбачає обмін фінансовими даними через API. Це дозволить підвищити конкуренцію на ринку фінансових послуг, стимулювати інновації та забезпечити більш ефективну інтеграцію України до європейського цифрового фінансового простору.

У перспективі післявоєнного відновлення цифровізація банківського сектору стане одним із ключових інструментів забезпечення прозорості фінансових потоків, підвищення довіри інвесторів та залучення міжнародної фінансової допомоги. Реалізація комплексних заходів у сфері цифрової трансформації, розвитку фінтех-інновацій та вдосконалення регуляторного середовища сприятиме інтеграції України до європейського фінансового простору та зміцненню конкурентоспроможності національної банківської системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III. [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14 (дата звернення: 26.03.2026)
2. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 29. Ст. 238. [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14 (дата звернення: 26.03.2026)
3. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». [Електронний ресурс]. URL: https://privatbank.ua/ (дата звернення: 26.03.2026)
4. European Commission - Payment Services Directive (PSD2). [Електронний ресурс]. URL: https://finance.ec.europa.eu/consumer-finance-and-payments/payment-services/payment-services_en (дата звернення: 26.03.2026)
5. European Central Bank - PSD2 overview. [Електронний ресурс]. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/intro/mip-online/2018/html/1803_revisedpsd.ga.html (дата звернення: 26.03.2026)
6. Deutsche Bundesbank - PSD2 Implementierung in Deutschland. [Електронний ресурс]. URL: https://www.bundesbank.de/en/tasks/payment-systems/psd2/psd2-775954(дата звернення: 26.03.2026)
7. European Payments Council - SEPA framework. [Електронний ресурс]. URL: https://www.europeanpaymentscouncil.eu/about-sepa/sepa-political-legal-and-regulatory-framework (дата звернення: 26.03.2026)
8. Міністерство фінансів України. [Електронний ресурс]. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraina_uspishno_zdiisnila_pershii_mizhnarodnii_avtomatichnii_obmin_informatsiieiu_pro_finansovi_rakhunki-4813 (дата звернення 26.03.2025)

УДК 658.15:005.6

Поляков А.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет;
науковий керівник: к.е.н, доцент Лисак Г.Г.
Державний біотехнологічний університет

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Наразі сучасні українські підприємства функціонують в умовах високої економічної та соціальної нестабільності, що суттєво впливає на рівень їхньої ділової активності. Ділова активність визначає здатність організації ефективно використовувати наявні ресурси, забезпечувати оборотність капіталу, отримувати прибуток та адаптуватися до змін ринкових умов. Аналіз діяльності підприємств аграрного сектору показав, що багато суб'єктів господарювання стикаються з проблемами зниження ділової активності, які зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами [1].

Серед внутрішніх проблем науковцями виділяються наступні:

- недостатньо ефективне використання оборотних активів,
- низький рівень автоматизації управлінських процесів,
- слабка мотивація персоналу
- недостатня взаємодія між структурними підрозділами.

Аналіз фінансових показників, які зазвичай використовуються для оцінки ділової активності, показав, що низька оборотність матеріальних ресурсів та грошових коштів є одним із ключових внутрішніх факторів, що уповільнюють операційні процеси підприємства [2]. Неефективне використання запасів, затримки у реалізації готової продукції та повільний оборот дебіторської заборгованості створюють «вузькі місця» у виробничих і фінансових циклах. Це, в свою чергу, обмежує здатність підприємства своєчасно інвестувати в розвиток, модернізацію обладнання та розширення ринків збуту, що безпосередньо впливає на прибутковість та ефективність бізнес-процесів.

Крім того, внутрішні організаційні чинники, такі як низький рівень автоматизації управлінських процесів, недостатня координація між структурними підрозділами та слабка мотивація персоналу, також негативно позначаються на діловій активності. Недостатнє використання сучасних методів планування та контролю призводить до помилок у прийнятті управлінських рішень, уповільнює реакцію на зміни попиту та пропозиції, а також збільшує ризики фінансових втрат.

Виходячи з цього - з точки зору внутрішніх чинників, низька оборотність активів і недосконаліть організаційної структури є критичними обмежувачами ділової активності, що вимагає комплексного підходу до оптимізації ресурсів, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження цифрових інструментів

управління для підвищення швидкості, ефективності та прибутковості підприємства.

Кажучи про зовнішні чинники, - ділова активність підприємства значною мірою залежить від коливань ринкової кон'юнктури, зміни цін на продукцію, регуляторних вимог та державної політики [3]. Нестабільність попиту і пропозиції на ринку, різкі коливання цін на сировину та готову продукцію створюють додаткові ризики для планування та управління фінансовими потоками підприємства.

Зовнішні економічні фактори, такі як інфляційні процеси, девальвація національної валюти чи зміни податкового законодавства, можуть прямо впливати на рентабельність діяльності та оборотність капіталу.

Крім того, вплив зовнішніх факторів посилюють кліматичні та екологічні умови, які особливо актуальні для аграрних підприємств. Непередбачувані погодні умови, посухи або надмірні опади можуть призвести до зниження обсягів виробництва та додаткових витрат на відновлення ресурсів.

Певну роль відіграють і макрорегуляторні зміни, наприклад, державні програми підтримки агропромислового комплексу, зміни експортних обмежень або субсидій, які впливають на стратегію розвитку та планування діяльності.

Як бачимо, зовнішні чинники створюють додаткові фінансові та операційні ризики, обмежують стабільність оборотності ресурсів та уповільнюють ділові процеси. На нашу думку, з метою підвищення ділової активності підприємства важливим є впровадження системи моніторингу ринкової кон'юнктури, прогнозування цін та аналіз ризиків зовнішнього середовища. Саме такий підхід дозволить не тільки своєчасно коригувати стратегії управління, а й мінімізувати негативний вплив зовнішніх умов на ефективність бізнес-процесів.

Виходячи з вище встановленого нами пропонуються наступні основні напрями пошуку резервів підвищення ділової активності. Перший напрям — оптимізація використання оборотних активів, що передбачає підвищення ефективності управління запасами, прискорення обороту дебіторської заборгованості та оптимізацію грошових потоків. Застосування таких заходів дозволяє скоротити простої та підвищити швидкість обігу ресурсів, що сприяє зростанню ділової активності підприємства [4].

Другий напрям — впровадження сучасних інформаційних та цифрових технологій управління. Автоматизація процесів планування та контролю, використання ERP- та CRM-систем, а також аналітичних платформ Business Intelligence підвищують точність управлінських рішень, скорочують час реакції на зміни ринку та підвищують прозорість внутрішніх процесів [1].

Третій напрям — розвиток кадрового потенціалу та мотиваційних систем. Дослідження показало, що інтеграція навчання, стимулювання та корпоративної культури підвищує продуктивність персоналу та сприяє активній участі співробітників у бізнес-процесах. Це позитивно впливає на швидкість виконання завдань та загальний рівень ділової активності [2].

Вважаємо, що додаткове використання сучасних методів аналізу ділової активності, таких як коефіцієнти оборотності, аналіз циклів виробництва та грошових потоків, дозволить виявити слабкі місця та визначити пріоритетні напрями для оптимізації процесів. Це, в свою чергу, забезпечить підвищення ефективності управління ресурсами та дозволить сформувати дієві стратегії підвищення ділової активності на середньо- та довгостроковий період [3].

На нашу думку, саме комплексне використання оптимізації оборотних активів, цифрових технологій управління та розвитку кадрового потенціалу створює взаємопідсилювальний ефект, який проявляється у підвищенні швидкості, точності та ефективності управлінських рішень, зниженні операційних ризиків та забезпеченні стабільного функціонування підприємства. [4].

Підсумовуючи, відзначимо - визначення проблем та резервів підвищення ділової активності підприємства є необхідною умовою забезпечення його фінансової стійкості, адаптивності до змін зовнішнього середовища та довгострокового розвитку. Комплексний підхід до управління діловою активністю сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів та формує основу для стабільного економічного зростання підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козачук Т. В. Управління діловою активністю підприємства в умовах невизначеності // *Економіка і держава*. 2022. № 3.
2. Петренко І. М., Сидоренко А. П. Фінансовий менеджмент та мотиваційні системи персоналу на підприємстві // *Вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2021. № 2.
3. Литвиненко О. О. Аналіз факторів ризику та резервів підвищення ефективності підприємства // *Економічний аналіз: теорія та практика*. 2023. № 5.
4. Морозова Н. В. Резерви підвищення ділової активності аграрних підприємств України // *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2020. № 1.

УДК 339.7:336.76

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

ОСОБЛИВОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ПЕРИФЕРІЄЮ І ЦЕНТРОМ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ФОНДОВИХ РИНКІВ

У сучасних умовах поглиблення економічної інтеграції в межах Європейського Союзу особливої актуальності набуває проблема асиметричної фінансово-інвестиційної взаємодії між країнами ядра та периферії, що проявляється у нерівномірності розвитку фондових ринків, диференціації доступу до капіталу та різній чутливості до глобальних фінансових шоків. Попри поступову реалізацію ініціативи зі створення об'єднаного ринку капіталу в ЄС, що активно просувається Європейською Комісією (European Commission), зберігається значний розрив у рівнях капіталізації, ліквідності та інституційної якості фінансових ринків, що ускладнює досягнення реальної конвергенції. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах посилення глобального фінансового циклу, де зміни індексу VIX визначають поведінку міжнародного капіталу та формують нестійкість периферійних ринків. Таким чином, дослідження особливостей взаємодії між центром і периферією в контексті інтеграції фондових ринків є критично значимим для формування ефективної економічної політики, спрямованої на забезпечення фінансової стабільності та збалансованого розвитку європейських інвестиційно-фінансових ринків.

Європейська фінансово-інвестиційна взаємодія в умовах поглиблення інтеграції фондових ринків набуває ознак складної багаторівневої системи, в якій чітко простежується поділ на "центр" та "периферію". Центр представлений розвиненими економіками Західної Європи, зокрема країнами єврозони з високим рівнем фінансової глибини, ліквідності ринків та інституційної якості, тоді як периферія охоплює держави Центрально-Східної Європи та окремі південні країни ЄС. Така структурна асиметрія визначає специфіку руху капіталу, де фінансові потоки мають переважно односторонній характер – від центру до периферії у формі інвестицій та кредитування, але із зворотними потоками доходів і дивідендів. Важливо підкреслити, що інтеграція фондових ринків у Європі не означає їх повної конвергенції, оскільки структурні диспропорції залишаються суттєвими. Згідно з аналітичними матеріалами Європейського центрального банку (ЄЦБ), фінансова інтеграція в ЄС має циклічний характер і значною мірою залежить від макроекономічної стабільності та рівня довіри інвесторів [1].

У контексті інституційного аналізу слід наголосити, що саме якість інститутів виступає ключовим регулятором між центром і периферією. Високий

рівень захисту прав інвесторів, ефективність судової системи та стабільність регуляторного середовища у країнах ядра ЄС створюють сприятливі умови для акумуляції капіталу та розвитку фондових ринків. Натомість периферійні економіки часто характеризуються підвищеними ризиками, що обмежує притік довгострокових інвестицій і підвищує залежність від короткострокових фінансових потоків. Як зазначається у дослідженнях Світового банку, інституційна слабкість прямо корелює з волатильністю фінансових ринків та нестійкістю інтеграційних процесів [2]. Це підтверджує тезу про те, що інтеграція фондових ринків у Європі є не лише економічним, але й глибоко інституційним явищем.

Значну роль у формуванні фінансово-інвестиційної взаємодії відіграють транснаціональні фінансові інститути, які виступають провідниками капіталу між центром і периферією. Банківські групи з країн ядра активно присутні на ринках Центрально-Східної Європи (ЦСЄ), що формує специфічну модель "залежної інтеграції". У цій моделі периферійні ринки інтегруються у глобальні фінансові потоки через інституційні канали центру, що з одного боку забезпечує доступ до капіталу, а з іншого – підвищує вразливість до зовнішніх шоків. За даними Банка міжнародних розрахунків, саме транснаціональні банки є ключовими передавачами фінансових кризових імпульсів у Європі [3]. Таким чином, інтеграція фондових ринків супроводжується ефектом фінансової залежності периферії.

Особливості фондових ринків периферійних країн також проявляються у їхній структурній недорозвиненості, що обмежує можливості диверсифікації інвестиційних портфелів. Низька ліквідність, обмежена кількість інструментів та слабка участь інституційних інвесторів формують бар'єри для ефективної інтеграції. У той же час, ринки розвинених країн ЄС характеризуються високим рівнем капіталізації, глибокою диверсифікацією фінансових інструментів та активною участю глобальних інвесторів. Згідно з аналітикою Європейської комісії, розвиток об'єднаного ринку капіталу (Capital Markets Union) в ЄС спрямований на подолання цих диспропорцій, проте процес залишається все ще незавершеним [4].

Глобальний фінансовий цикл відіграє визначальну роль у формуванні динаміки взаємодії між центром і периферією. У періоди зростання глобальної ліквідності відбувається активний приплив капіталу до периферійних ринків, що стимулює їх розвиток, однак у фазах криз спостерігається різкий відтік ресурсів. Як підкреслює Hélène Rey, глобальні фінансові умови, зокрема рівень волатильності, визначають поведінку інвесторів незалежно від національної політики [5]. Це означає, що навіть за умов високого рівня інтеграції периферійні країни залишаються вразливими до зовнішніх шоків, що обмежує їхню фінансову автономію. Периферія демонструє значно більшу чутливість до глобальних шоків, що й підтверджує асиметричність інтеграції.

У стратегічному вимірі інтеграція фондових ринків у Європі супроводжується формуванням нових інституційних механізмів, спрямованих на зменшення розриву між центром і периферією. Проте навіть у рамках

єдиного регуляторного простору зберігається структурна нерівновага, яка обумовлена різницею у рівнях економічного розвитку, фінансової інфраструктури та інституційної спроможності. Це свідчить про те, що фінансова інтеграція не є автоматичним процесом конвергенції, а навпаки може відтворювати існуючі диспропорції. Відповідно, ключовим завданням економічної політики залишається не лише поглиблення інтеграції, але й забезпечення її збалансованості та інклюзивності.

Сучасна парадигма європейської фінансової інтеграції базується на концепції подолання структурних розривів між капіталонадлишковим центром та капіталодефіцитною периферією, що реалізується через механізми спільного ринку капіталів (Capital Markets Union). Процес інтеграції фондових ринків у Європі характеризується високим ступенем кореляції між індексами провідних бірж (DAX, CAC 40) та національними майданчиками країн Центрально-Східної Європи (ЦСЄ), проте ця взаємозалежність часто має асиметричний характер, де периферійні ринки виступають реципієнтами волатильності, а не стабільності. Взаємодія між цими кластерами відбувається через канали прямих та портфельних інвестицій, де ключову роль відіграють транснаціональні банківські групи, що забезпечують трансфер ліквідності.

Однак, інституційна незрілість окремих сегментів периферійних ринків створює бар'єри для повноцінної конвергенції, призводячи до ефекту «фінансового домінування» центру, коли інвестиційні рішення приймаються виходячи з інтересів глобальних гравців, іноді ігноруючи специфічні потреби локальних економік у довгостроковому розвитку та інклюзії.

Аналіз інвестиційних потоків за останні 10-15 років свідчить про зміну пріоритетів у структурі фінансової взаємодії, де на зміну традиційному кредитуванню приходить ринок акціонерного капіталу та боргових зобов'язань, інтегрованих у єдину цифрову інфраструктуру. Орієнтація периферійних країн на регуляторні стандарти Європейського Союзу, зокрема впровадження норм MiFID II та вимог щодо ESG-звітності, стає обов'язковою умовою для отримання інвестиційного залучення капіталу та доступу до широкої бази інституційних інвесторів. Водночас, спостерігається феномен «регіональної концентрації», де капітал із центру спрямовується переважно у високотехнологічні сектори периферії, залишаючи традиційні галузі в стані недофінансування. Це створює внутрішню структурну нерівність всередині периферійних економік, що вимагає втручання з боку економічної дипломатії та застосування специфічних інструментів підтримки, таких як державні гарантії та спільні інвестиційні фонди під егідою ЄІБ. Таким чином, інтеграція фондових ринків стає не лише технічним процесом об’єднання торговельних платформ, а й складним інструментом геоекономічного впливу та перерозподілу стратегічних ресурсів у межах континенту.

Системний аналіз фондових ринків Європи дозволяє констатувати такі висновки – інтеграція між центром та периферією є процесом з «багатьма швидкостями», де країни ЦСЄ демонструють вищу динаміку зближення завдяки активній участі у ланцюгах доданої вартості європейських ТНК.

Фінансова взаємодія у цьому секторі підкріплюється реальним виробничим співробітництвом, що робить інвестиційні потоки більш стабільними та менш вразливими до спекулятивних атак порівняно з країнами Південної периферії. Водночас, обмеженість внутрішнього інвестора на ринках периферії робить їх надмірно залежними від настроїв у Лондоні, Франкфурті чи Парижі, що підкреслює необхідність стимулювання національних накопичувальних систем та розвиток локальних пенсійних фондів. Тільки збалансована модель, де зовнішні інвестиції з центру доповнюються міцним внутрішнім попитом на активи, може забезпечити довгострокову стійкість фондового ринку периферії. Таким чином, майбутнє європейської фінансової інтеграції лежить у площині створення багаторівневої системи захисту та підтримки, яка б нівелювала негативні аспекти асиметрії та сприяла гармонійному розвитку всіх учасників ринку [6;7;8].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Central Bank. Financial Integration in Europe. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-integration/html/index.en.html
2. World Bank. Worldwide Governance Indicators. URL: https://info.worldbank.org/governance/wgi/
3. Bank for International Settlements. Annual Economic Report. URL: https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2023e.htm
4. European Commission. Capital Markets Union. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets_en
5. Hélène Rey Dilemma not trilemma: the global financial cycle and monetary policy independence. 2018. Working Paper 21162. NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w21162/w21162.pdf
6. Redziuk Yevhenii. Formation of an effective financial and investment environment in Ukraine during the war and in the post-war period. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. №1(20) 2026. С. 192-204. https://doi.org/10.26565/2786-4995-2026-1-14
7. Редзюк Є.В. Формування конкурентних кластерів України в умовах глобальних викликів. Збірник наукових праць "Стратегія економічного розвитку України", КНЕУ ім. В.Гетьмана. – том 53, м.Київ, 2023. – с.63-77
8. Redziuk Y. Leading risks of geopolitical and geoeconomics for business activity in Ukraine during the war. Actual problems of International Relations. Vol. 1 No. 159 (2024).- p.138-145

УДК 336.74:355.01

Рудохліб Д.К.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет;
Деркач Ю.Б.,
к.е.н, доцент
Одеський національний економічний університет

ВАЛЮТНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Валютна безпека країни — це один із ключових елементів економічної стабільності, який визначає здатність держави ефективно управляти своєю валютною політикою, підтримувати рівновагу на валютному ринку та забезпечувати стійкість національної валюти. Вона означає наявність достатніх валютних ресурсів для виконання міжнародних зобов'язань, підтримання стабільного обмінного курсу, забезпечення позитивного платіжного балансу та накопичення резервів, необхідних для захисту економіки від зовнішніх потрясінь. [1]

Стабільність національної валюти є основою довіри суспільства до грошової системи. Вона дозволяє уникнути різких коливань цін, підтримує інвестиційну активність і створює передбачувані умови для розвитку бізнесу. Значні валютні коливання можуть викликати інфляційні процеси, підвищити собівартість імпортованих товарів і послуг, а також негативно вплинути на добробут населення, тому держава повинна проводити виважену валютну політику. [2]

Валютні резерви відіграють роль «подушки безпеки» для економіки. Їх достатній обсяг дозволяє країні своєчасно реагувати на кризові ситуації, стабілізувати курс національної валюти, виконувати зобов'язання перед іноземними партнерами та утримувати довіру інвесторів. Оптимальний рівень резервів свідчить про надійність фінансової системи та підвищує кредитний рейтинг держави. На 30.09.2025 обсяг золотовалютних резервів склав 46 638,11 млн дол. США. [3]

Позитивне сальдо платіжного балансу є ще одним показником валютної безпеки. Воно означає, що країна отримує більше надходжень від експорту товарів, послуг і капіталу, ніж витрачає на імпорт. Це сприяє зміцненню національної валюти, зростанню економіки та підвищенню стійкості до зовнішніх ризиків. У разі дефіциту платіжного балансу держава може зіткнутися з нестачею валютних ресурсів і тиском на курс національної валюти. Сальдо платіжного балансу України можна прослідкувати за роками. Після падіння у 2022 році до рівня у -2900 млн дол. США, спричиненого повномасштабним вторгненням рф, у 2023 році спостерігався дуже стрімкий зріст до 9451 млн дол. США у 2023 році. За підсумками 2024 року знову спостерігалося від'ємне сальдо(- 3 млн дол. США). [4]

Стійкість фінансової системи тісно пов’язана з ефективністю банківського сектору. Саме банки забезпечують обіг іноземної валюти, проводять валютні операції та формують довіру учасників ринку. Їх надійність і здатність протидіяти валютним ризикам визначають рівень стабільності економіки в цілому. [5]

Важливою складовою валютної безпеки є також здатність країни протистояти зовнішнім шокам. Глобальні валютні коливання, економічні санкції чи фінансові кризи можуть суттєво вплинути на внутрішній ринок, тому держава має проводити гнучку монетарну політику, диверсифікувати зовнішню торгівлю та уникати залежності від однієї валюти чи окремих країн-партнерів. [6]

Рівень доларизації грошової маси показує частку іноземної валюти в структурі грошових активів населення та бізнесу. Високий рівень доларизації означає зниження довіри до національної валюти та підвищену вразливість економіки до валютних коливань. Зменшення цього показника є ознакою зростання стабільності грошової системи та посилення валютної безпеки.

Обсяги валютних інтервенцій Національного банку відображають масштаби операцій центрального банку з купівлі або продажу іноземної валюти на міжбанківському ринку. Такі інтервенції використовуються для згладжування короткострокових коливань обмінного курсу. Часті та значні інтервенції свідчать про підвищений тиск на валютний ринок і необхідність підтримки курсової стабільності. За результатами вересня 2025 року обсяг валютних інтервенцій склав 2,4 млрд доларів США. [7]

Частка кредитів в іноземній валюті характеризує обсяг зобов’язань позичальників у валюті відносно загального обсягу кредитування. Висока частка таких кредитів підвищує ризики для банківської системи, особливо в разі девальвації національної валюти, адже це ускладнює обслуговування боргів позичальниками. Зменшення цього показника є позитивною тенденцією, що сприяє підвищенню валютної стійкості держави. Національний банк України (НБУ) не оприлюднює конкретних статистичних даних щодо частки кредитів в іноземній валюті у загальному портфелі банків, оскільки, згідно із законодавством, надання споживчих кредитів в іноземній валюті фізичним особам в Україні заборонено. Однак, банківський сектор продовжує надавати валютні кредити суб'єктам господарювання, що регулюється відповідними нормами НБУ. [8]

Таким чином, валютна безпека є невід’ємною складовою економічної безпеки держави та важливим чинником її фінансової стабільності. Вона забезпечує стійкість національної валюти, підтримує рівновагу на валютному ринку та сприяє ефективному функціонуванню зовнішньоекономічних відносин. Завдяки належному рівню валютної безпеки держава здатна своєчасно виконувати свої міжнародні зобов’язання, уникати валютних криз і зберігати довіру іноземних партнерів та інвесторів.

Стабільна валютна система підвищує конкурентоспроможність країни на міжнародному ринку, адже створює передбачувані умови для експорту, імпорту

та інвестиційної діяльності. Вона також сприяє зміцненню фінансової системи, забезпечує стабільність банківського сектору.

Отже, валютна безпека виступає основою для сталого економічного розвитку, підвищення добробуту населення та зростання довіри до національної економіки. Вона створює сприятливе середовище для залучення інвестицій, забезпечує стабільність фінансових потоків і гарантує державі можливість зберігати макроекономічну рівновагу навіть у складних зовнішніх умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мачугіна М. В. Аналіз валютної безпеки як складової фінансової безпеки України. *Ефективна економіка*. 2016. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4854 (дата звернення: 04.12.2025)
2. Що таке цінова стабільність і чому вона важлива для економіки України?. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary/about/targets/target-sh (дата звернення: 05.12.2025).
3. Золотовалютні резерви України (2025). *Ставки, індекси, тарифи*. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/2025/ (дата звернення: 05.12.2025).
4. Платіжний баланс України (2010-2025). *Ставки, індекси, тарифи*. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/balance/ (дата звернення: 05.12.2025).
5. Veretelnikov I. Banking Sector in the Conditions of War: Features of State Regulation. *1*. 2023. № 1. С. 56–71. URL: https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-04 (дата звернення: 05.12.2025).
6. Chernetskyi K. ВАЛЮТНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 2, № 16. С. 267–276. URL: https://doi.org/10.32750/2025-0225 (дата звернення: 05.12.2025).
7. НБУ пояснив зростання курсу долара останнім часом. *РБК-Украина*. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/nbu-poyasniv-zrostannya-kursu-dolara-ostannim-1761223618.html (дата звернення: 05.12.2025).
8. Постанова Правління Національного банку України від 19.11.2024 № 136 "Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 18". *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_19112024_136 (дата звернення: 05.12.2025).

УДК 336.1:336.2:338

Рязанцев Д.С.,
аспірант кафедри фінансів
Державний торговельно-економічний університет;
науковий керівник: д.е.н, професор Козарезенко Л.В.
Державний торговельно-економічний університет

ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Податок на прибуток підприємств посідає центральне місце у системі податкових відносин між державою та суб'єктами господарювання. Його теоретико-економічна сутність ґрунтується на ідеї перерозподілу частини створеної доданої вартості через бюджетний механізм із метою забезпечення суспільних благ, фінансування державних послуг і стимулювання економічного зростання.

У 2018-2025 роках перед системою оподаткування України сформувалися подвійні стратегічні виклики. По-перше, необхідно було забезпечити стійку, передбачувану та достатню дохідність бюджету в умовах зростання економічної невизначеності, воєнних шоків 2022-2025 років, масштабних структурних трансформацій та потреби у фінансуванні відновлення. У таких умовах особливої ваги набула проблема оптимального поєднання фіскальної ефективності та інвестиційної нейтральності, щоб уникнути надмірних податкових спотворень, що можуть стримувати економічну активність [1]. По-друге, Україна була змушена гармонізувати податкову політику з глобальними та європейськими стандартами, зокрема з вимогами Плану протидії розмиванню податкової бази та переміщенню прибутків (BEPS) та ініціативою Pillar Two, що передбачає запровадження глобального мінімального податку у розмірі 15 %. Ці трансформації змінюють підходи до розрахунку податкової бази, формують нові правила міжнародної конкуренції, визначають необхідність цифровізації контролю та прозорості корпоративної звітності.

Аналіз динаміки та структури надходжень ППП України у 2018-2025 роках за даними Мінфіну дозволяє зробити наступні висновки. Податок на прибуток підприємств відігравав стабільно важливу роль у доходах бюджету України. У довоєнний період спостерігалося стале зростання надходжень ППП: у 2021 році обсяг податку досяг рекордного рівня, приблизно 147,8 млрд грн до державного бюджету, що на 38% більше порівняно з 2020 роком. Частка ППП у ВВП України тоді становила близько 3%, що відповідає середньому рівню країн ОЕСР. Також питома вага цього податку в доходах держави була зіставною з міжнародними показниками (приблизно 10% доходів бюджету проти 12% у середньому по ОЕСР [2]. Однак після початку війни різке скорочення прибутків бізнесу зумовило падіння надходжень ППП у 2022 році до приблизно117 млрд. грн. (лише 6,6% доходів держбюджету проти 11,4% у 2021році). Відносно ВВП фіскальне значення цього податку знизилося, відображаючи воєнне звуження податкової

бази. У 2023році прибутковість підприємств частково відновилась, і надходження ППП зросли з воєнного мінімуму до 143,8 млрд грн

У 2024-2025 роках на бюджетні показники суттєво вплинули заходи одноразового “windfall”-оподаткування банків. Зважаючи на виключно високі прибутки банківського сектору під час воєнного стану, було запроваджено додатковий податок на «надприбутки» банків за ставкою 50%. Такий надзвичайний крок приніс значний короткостроковий фіскальний ефект: частка ППП у ВВП та доходах бюджету у 2024 році тимчасово зросла завдяки вилученню воєнної ренти банків. Це відповідає світовій практиці разового оподаткування надприбутків за форс-мажорних умов [3].

За базовими фіскальними показниками роль податку на прибуток в Україні загалом співмірна з розвиненими країнами, хоча має свої особливості. Частка надходжень від ППП у ВВП України до 2022р. була близькою до середньої в ОЕСР (приблизно 3%), а частка цього податку в сукупних податкових доходах навіть дещо поступалася середньосвітовій (близько 10% проти приблизно 12%) [2]. Така відносна близькість до середніх значень досягалася попри нижчу ставку оподаткування прибутку (стандартна ставка в Україні - 18% при середній номінальній ставці 23–24% у країнах ОЕСР). Це може свідчити про досить широку базу оподаткування та ефективне адміністрування великих платників податку. Водночас структура системи оподаткування прибутків в Україні має відмінності: діє спрощений режим для малого бізнесу, що дозволяє окремим підприємствам сплачувати оборотний податок за зниженими ставками. Така пільгова система (єдиний податок) поширена більше, ніж у більшості країн ОЕСР, і стимулює бізнес дробитися або лишатися дрібним. Як наслідок, надходження від ППП значною мірою формуються великими підприємствами і держсектором, тоді як малі суб’єкти випадають із бази [2]. У розвинених економіках, навпаки, податок на прибуток більш рівномірно охоплює всі корпорації, хоча його частка у структурі податків там також відносно невелика (у середньому приблизно 11–12%) [3]. Отже, загальний рівень податкової віддачі бізнес-прибутків в Україні сумірний з міжнародним, але потребує оптимізації структури, особливо з огляду на майбутні глобальні новації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. IMF. *World Economic Outlook Database: October 2025. Ukraine: GDP, current prices (Datamapper).* International Monetary Fund, 2025. URL: https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/UKR (дата звернення: 14.03.2026).
2. OECD. *Corporate Tax Statistics 2025.* Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf (дата звернення: 14.03.2026).
3. Центр економічної стратегії. Огляд бюджету сектору GG за 2023 рік. Центр економічної стратегії, 2024. URL: https://ces.org.ua/ (дата звернення: 14.03.2026).

УДК 368

Салова О.М.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет;
Жилякова О.В.,
к.е.н, доцент
Державний біотехнологічний університет

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ СТРАХОВИКІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Сьогодні страховий ринок працює в умовах безпрецедентних викликів війни та економічної кризи. За таких умов традиційні методи управління фінансовою діяльністю страховика не спроможні сприяти адаптації підприємства та забезпеченню фінансової стійкості у динамічному середовищі. На фінансову стійкість страхової компанії впливає ряд чинників, які можуть бути класифіковані за такими ознаками як характер та міра впливу, можливість управління, місце виникнення та форма виразу.

Зважаючи на вагоме значення фінансової стійкості страхових компаній для забезпечення стабільності фінансової системи країни, особливої важливості набуває ідентифікація та детальний аналіз факторів, які здійснюють вплив на цей показник [1].

Усі фактори, які впливають на формування фінансової стійкості страховика традиційно поділяють на зовнішні та внутрішні. Поширеною практикою є класифікація факторів зовнішнього впливу на економічні, соціальні, психологічні, екологічні. В той же час внутрішні фактори поділяють на дві групи, а саме фінансові (розмір власного капіталу, обсяг страхових резервів, інвестиційна політика, тарифна політика, збалансованість страхового портфеля, перестрахування тощо) та не фінансові (організаційна структура, склад та фінансовий стан засновників, маркетингова стратегія, кадрова політика, якість комунікацій).

Чим ширшим є спектр факторів, стосовно яких компанія забезпечує власну стійкість, тим вищим буде загальний рівень її фінансової стабільності. Успішне управління цими чинниками виступає запорукою формування конкурентоспроможної та фінансово надійної страхової компанії в умовах сучасної економічної нестабільності [2].

Загалом даний поділ на екзогенні та ендогенні фактори можна вважати умовним, оскільки в залежності від ситуації, зміна одних факторів може спричинити зміну інших, відповідно їх вплив на рівень фінансової стійкості страхової організації є взаємообумовленим. Отже, самостійно охопити та контролювати страховій компанії всі чинники неможливо, тому в будь-якому разі, кожна страхова компанія сама для себе визначає пріоритетні фактори впливу та забезпечує фінансову стійкість в залежності від них [3].

На наш погляд, у сучасних умовах функціонування страхової компанії особливу увагу необхідно приділити урахуванню факторів, негативний вплив яких

посилився або вперше з’явився в умовах війни та економічної кризи. До факторів, які змінили економічні умови та вимагають динамічного підходу до управління фінансовою стійкістю страховика слід віднести:

1. Зростання страхових ризиків. Масштабні збитки бізнеса, транспортної системи, інфраструктури та майна громадян спричинили збільшення кількості страхових випадків та вимог до виплат. Для страховиків через це збільшується ризик невиплат або затримок через логістичні та фінансові проблеми.

2. Зменшення доходів через зниження попиту на страхові послуги. Втрата частини клієнтів через вимушену міграцію або бізнесу через тимчасову зупинку діяльності, обмежує ліквідність і збільшує потребу нарощення резервів покриття збитків.

3. Інвестиційні ризики. Нестабільність фінансових ринків, обмеженість доступу до них, вимоги Регулятора щодо напрямків інвестицій негативно впливають на інвестиційний дохід страховиків. Одночасно девальвація валюти та інфляція знижують реальну вартість активів.

4. Регуляторні та юридичні ризики, які пов’язані з можливими змінами у податковому та страховому законодавстві.

5. Репутаційні та операційні ризики, які системно присутні на страховому ринку України пов’язані з недовірою клієнтів через вимушені невиплати або затримки та кадровими проблемами.

Таким чином, фінансова стійкість страховиків визначає здатність компанії виконувати свої зобов’язання перед клієнтами та забезпечує стабільність фінансової системи країни та є ключовою умовою стабілізації страхового ринку.

Війна та економічна криза суттєво змінили умови функціонування страхових компаній, що підвищило актуальність динамічного управління. Традиційні методи управління фінансами сьогодні є недостатніми для забезпечення своєчасного реагування на зміни та адаптації до них. . Страхові компанії мають активно аналізувати зовнішні та внутрішні фактори, адаптувати політику управління ризиками та резервами, а також впроваджувати інноваційні підходи для збереження конкурентоспроможності та фінансової надійності. Успішне управління фінансовими та нефінансовими чинниками є запорукою формування стійкої страхової компанії, здатної ефективно працювати в умовах економічної нестабільності та військового конфлікту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Morozova I. A., Sahabutdinova L.R. Financial Stability Concept: Main Characteristics and Tools. World Appl. Sci. J., 2013. 22(6). P. 856–858.
2. Малащук, О. (2025). Основні фактори впливу на фінансову стійкість компаній страхового ринку України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. 4 (55). С. 286-291. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-39
3. Діджиталізація діяльності страхової компанії як елемент забезпечення її фінансової стійкості. *Інноваційна економіка*. 2024. 4. С.67-72. https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.10

УДК 657.446

Скрит М.Р.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет;
науковий керівник: д.е.н., професор Козарезенко Л.В.
Державний торговельно-економічний університет

АНАЛІЗ ВИДАТКІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ НА ОБОРОНУ

Оборонна функція держави стала пріоритетом в політиці України внаслідок збройної агресії. Видатки на оборону України до 2014 року трималися в межах 2 – 3 % від ВВП країни та не були пріоритетною статтею видатків. Активні бойові дії в зоні АТО в 2014 році зумовили зростання видатків на оборону на +84,4 % – з 14,4 млрд грн в 2013 – до 27,4 млрд грн [1]. Державний бюджет України 2014 року не був адаптований до умов воєнного часу, тому уряд розпочав періодично переглядати бюджет, скорочувати заплановані видатки, мобілізовувати резервний фонд з 20,4 млрд грн до 21,9 млрд грн, з яких 18,9 млрд грн було спрямовано на оборону [1]. Кошти, які було вивільнено даними діями, активно спрямовували на оборону.

У 2015 році відбулося зростання видатків на національну безпеку та оборону – у більш, ніж 3 рази з попереднім роком . У наступні роки тенденція до їх зростання продовжилася. З набуттям досвіду, підвищилася доцільність та ефективність цих видатків. Оборона стала пріоритетом бюджету України, а сам бюджет – стабілізувався.

Таблиця 1. Видатки оборону з Державного бюджету України в 2015 – 2019 рр.

Рік	Видатки, млрд грн	Частка до ВВП, %
2015	95,9	4,8
2016	121,7	5,1
2017	144,4	4,8
2018	191,7	5,4
2019	218,0	5,5

Джерело: складено автором на основі [1-2].

Незважаючи на економічну кризу, яка виникла внаслідок пандемії, оборонні видатки України в 2020 – 2021 рр. збільшувались та залишалися пріоритетом, зупинено різке зростання оборонних видатків, яке характерне для 2015 – 2018 рр., був здійснений стратегічний розвиток сектору економіки у відповідь на зовнішні загрози країні (табл. 2).

У 2022 році повномасштабне вторгнення стало причиною значних змін у бюджетній структурі України – видатки на оборону стали першим пріоритетом. Їх частка у структурі видатків державного бюджету зросла з 8,56 % у 2021 році – до 42,24 % у 2022 році , у 2023 – 2025 роках – вони переважають всі інші видатки, маючи частку понад 50 % [3].

Таблиця 2. Видатки оборону з Державного бюджету України в 2020 – 2025 рр.

Рік	Видатки, млрд грн	Частка до ВВП, %
2020	120,37	2,87
2021	127,53	2,34
2022	1142,87	22,00
2023	2097,62	32,08
2024	2304,48	30,09
2025	3069,86	34,37

Джерело: складено автором на основі [3].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство фінансів України. Бюджет 2014: презентація. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Бюджет-2014%20презентація.pdf
2. Міністерство фінансів України. Державний бюджет 2019: презентація. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Презентація%20Державний%20бюджет_2019.pdf
3. Open Budget: Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/national-budget/expenses?Class=program

УДК 336.71:502.131.1

Сорокан В.М.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет;
Деркач Ю.Б.,
к.е.н, доцент
Одеський національний економічний університет

РОЗВИТОК ЗЕЛЕНОГО БАНКІНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Розвиток зеленого банкінгу є одним із найважливіших напрямів сучасної фінансової системи, оскільки він поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності банків, дозволяючи одночасно підтримувати економічне зростання та турботу про довкілля. Під зеленим банкінгом розуміють надання банками фінансових послуг і кредитів для реалізації проектів, що сприяють екологічній безпеці, використанню відновлюваних джерел енергії, підвищенню енергоефективності, зменшенню забруднення. Це може включати фінансування сонячних і вітрових електростанцій, енергоощадних технологій у промисловості та будівництві, проектів з переробки відходів, розвитку «зеленого» транспорту, а також ініціатив із збереження водних і земельних ресурсів.

У світі зелений банкінг активно розвивався з початку 2000-х років, коли міжнародна спільнота усвідомила, що фінансові інститути можуть відігравати ключову роль у переході до низьковуглецевої економіки. Банки в Європі, США, Канаді та Азії почали впроваджувати «зелені» кредити та інвестиційні продукти, підтримуючи екологічно чисті проекти та створюючи внутрішні програми з енергозбереження і мінімізації впливу на природу[1]. У багатьох країнах були створені спеціалізовані державні «зелені» банки, які інвестують у розвиток відновлюваної енергетики та енергоефективного будівництва, а також підтримують підприємства та громадян у впровадженні екологічних технологій. Прикладом є німецький державний банк KFW, який фінансує програми для населення та бізнесу, спрямовані на економію енергії, модернізацію обладнання і скорочення шкідливих викидів. Зелені банки та фінансові установи спрямовують кошти на підтримку екологічно безпечних проектів, надаючи кредити для встановлення сонячних панелей, модернізації обладнання, очищення стічних вод, розвитку електротранспорту та будівництва енергоефективних будівель. Багато банків також впроваджують внутрішні програми сталого розвитку: електронний документообіг, економне освітлення, використання екологічних матеріалів та зменшення паперу. Це зменшує вплив на довкілля, формує позитивний імідж установи та покращує її репутацію на міжнародному рівні[1].

В Україні зелений банкінг почав розвиватися пізніше, ніж у розвинених країнах, але за останні роки цей напрям активно набирає обертів. У 2021 році Національний банк України офіційно оголосив про формування політики сталого фінансування, орієнтованої на міжнародні стандарти ESG[2]. Важливим завданням стало інтегрування оцінки екологічних ризиків у діяльність банків та кредитування проектів, що сприяють сталому розвитку. У 2022 році була

ухвалена Стратегія сталого фінансування, яка визначає пріоритети та завдання для розвитку «зелених» фінансових інструментів в Україні, серед яких підтримка екологічного кредитування, створення зелених облігацій і сприяння інвестиціям у відновлювану енергетику[3]. Ці кроки показують, що український банківський сектор рухається у напрямку поєднання економічного розвитку та турботи про довкілля, що відповідає світовим тенденціям.

Одним із лідерів у розвитку зеленого банкінгу в Україні є АБ «Укргазбанк», який першим отримав статус «зеленого» банку і запропонував широку лінійку кредитних продуктів для реалізації енергоефективних і екологічних проектів. Банк співпрацює з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) у програмі «Green Finance», що охоплює фінансування сонячної і вітрової енергетики, біоенергетики, енергоощадного будівництва, модернізації промислового обладнання і енергетичних систем[4]. За даними банку, реалізація таких проектів дозволила скоротити понад два мільйони тонн викидів в атмосферу. Також «Ощадбанк» долучився до «зелених» ініціатив, пропонуючи кредити на енергомодернізацію будинків, встановлення сонячних панелей і заходи з підвищення енергоефективності[4].

Міжнародні фінансові організації відіграють важливу роль у розвитку зеленого банкінгу в Україні. Європейський банк реконструкції та розвитку через програму Green Economy Financing Facility (GEFF) надає українським банкам фінансові ресурси для кредитування екологічних проектів[5]. Подібні програми дозволяють українським банкам отримати доступ до міжнародного досвіду та фінансових ресурсів, що сприяє прискореному розвитку зеленого банкінгу в країні та стимулює фінансування проектів, спрямованих на скорочення шкідливих викидів та енергозбереження.

Попри те, що зелений банкінг в Україні поступово розвивається, він стикається з низкою проблем, які обмежують його ефективність. По-перше, низька обізнаність населення та бізнесу значно ускладнює використання «зелених» кредитів. Багато людей просто не знають про існування таких програм або не розуміють, які переваги вони можуть отримати від екологічних проектів. Через це банки отримують мало заявок, а потенційні інвестиції у «зелені» технології залишаються неактивними. По-друге, відсутність податкових стимулів ускладнює заохочення бізнесу та населення до екологічних проектів. Якщо держава не надає пільги чи субсидії для тих, хто впроваджує енергоефективні рішення, люди й компанії часто обирають звичайні, дешевші варіанти, навіть якщо вони менш екологічні. По-третє, недосконала нормативно-правова база не дозволяє банкам чітко оформлювати «зелені» кредити та правильно оцінювати екологічні ризики. Це створює перешкоди у кредитуванні та гальмує розвиток зелених фінансових інструментів. По-четверте, банки часто стикаються зі складністю оцінки того, наскільки проект дійсно сприяє збереженню довкілля та зменшенню викидів. Недостатньо розроблені методики та стандарти ускладнюють правильне прийняття рішень. Нарешті, недовіра до банків через економічну нестабільність і військові дії змушує людей і компанії уникати кредитування, навіть якщо умови вигідні і проекти «зелені»[6].

Для вирішення цих проблем важливо застосовувати комплексні заходи. По-перше, необхідно підвищувати обізнаність населення та бізнесу через освітні програми, семінари, публікації та консультації, щоб люди зрозуміли переваги «зелених» кредитів і були готові їх використовувати. По-друге, держава повинна запровадити стимули, такі як податкові пільги, субсидії або знижені відсоткові ставки для «зелених» проектів, щоб заохотити інвестиції у екологічно безпечні технології. По-третє, необхідно удосконалити законодавство та створити чіткі правила для «зеленого» банкінгу, включно зі стандартами оцінки екологічних проектів, щоб банки могли безпечно і ефективно надавати кредити. По-четверте, співпраця з міжнародними організаціями, такими як ЄБРР та IFC, дозволяє банкам отримувати фінансову підтримку та консультації для правильної оцінки екологічних ризиків і підвищення ефективності проектів. І нарешті, банки мають працювати над підвищенням довіри клієнтів через прозорі умови кредитування, захист прав споживачів і демонстрацію успішних прикладів реалізації «зелених» проектів[6].

Таким чином, усунення цих недоліків та впровадження комплексних заходів здатне значно прискорити розвиток зеленого банкінгу в Україні, залучити більше інвестицій у екологічні проекти та сприяти сталому економічному зростанню з турботою про довкілля. Війна тимчасово обмежила інвестиції, бо ресурси спрямовуються на оборону та соціальні потреби. Водночас післявоєнне відновлення економіки відкриває можливості для розвитку енергоефективних технологій, «зелених» будівель і відновлюваної енергетики, залучення інвестицій і створення робочих місць. Для цього потрібна державна підтримка, податкові стимули, підвищення обізнаності та розвиток банківських «зелених» програм, що дозволить інтегрувати Україну до глобальних трендів сталого фінансування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Національний банк України. (2021). Стратегія сталого фінансування URL:https://bank.gov.ua (дата звернення 21.12.2025).
2. НБУ. (2021). Принципи сталого розвитку у банківському секторі URL:https://bank.gov.ua (дата звернення 20.12.2025).
3. Кабінет Міністрів України. (2022). Концепція впровадження сталого фінансування в Україні URL:https://www.kmu.gov.ua (дата звернення 27.12.2025).
4. Укргазбанк. Зелений банк України. URL:https://www.ukrgasbank.com (дата звернення 26.12.2025).
5. Європейський банк реконструкції та розвитку. GEFF Україна URL:https://ebrd.com (дата звернення 27.12.2025).
6. Міністерство охорони довкілля та природних ресурсів України. (2023). Доповідь про стан реалізації політики сталого розвитку URL: https://mepr.gov.ua (дата звернення 27.12.2025).

УДК 336.7

Татар М. С.,
д.е.н., доцент
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»

ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Цифрові технології радикально змінюють банківський сектор, трансформуючи його з традиційної інституційної моделі у гнучку, клієнтоорієнтовану цифрову екосистему. Впровадження штучного інтелекту, відкритого банкінгу, блокчейн-рішень та хмарних технологій сприяє підвищенню ефективності, однак водночас створює нові виклики у сфері безпеки та регулювання. Ключові цифрові технології у банківському секторі наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Ключові цифрові технології у банківському секторі

№	Технологія	Сутність і застосування
1	Хмарні обчислення	Використання віддалених серверів для зберігання даних і запуску банківських сервісів
2	Блокчейн	Децентралізовані реєстри для безпечних і прозорих транзакцій
3	Інтернет речей	Обмін даними між пристроями в реальному часі
4	Великі дані	Аналіз великих обсягів структурованих і неструктурованих даних
5	Штучний інтелект	Автоматизація рішень, прогнозування, чат-боти
6	Роботизована автоматизація процесів	Автоматизація повторюваних процесів
7	Цифрові валюти	Нові форми цифрових грошей
8	QR та безконтактні платежі	Спрощені мобільні платіжні рішення
9	Цифрові гаманці	Платформи для управління фінансами та платежами
10	Відкритий банкінг	Контрольований і безпечний доступ до фінансової інформації клієнтів стороннім сервісам
11	Голосові асистенти	Банківські операції через природну мову
12	Доповнена та віртуальна реальність	Віртуальні банківські середовища
13	Біометрія та цифрова ідентифікація	Автентифікація за біометричними даними
14	Технології кібербезпеки	Захист даних і систем
15	Регуляторні технології	Автоматизація регуляторних процесів
16	Вбудовані фінанси	Інтеграція фінансових послуг у нефінансові платформи
17	Зелений банкінг	Інтеграція екологічних факторів у фінанси
18	ESG-звітність і зелені робо-консультанти	Автоматизація сталого інвестування

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

Розглянемо вищенаведені цифрові технології більш детально.

1. Хмарні обчислення надають можливість фінансовим установам розміщувати дані, програмні застосунки та сервіси на віддалених серверах, забезпечуючи високу масштабованість, економічну ефективність і покращену доступність.

2. Технологія блокчейн, що характеризується децентралізованими та незмінними реєстрами даних, має значний трансформаційний потенціал для банківського сектору. Вона забезпечує високий рівень безпеки та прозорості транзакцій, сприяє зменшенню ролі посередників і підтримує використання смарт-контрактів для автоматизації фінансових угод.

3. Інтернет речей забезпечує взаємодію підключених пристроїв, які здатні збирати та обмінюватися даними в режимі реального часу, відкриваючи нові перспективи для надання фінансових послуг. Використання розумних пристроїв сприяє формуванню персоналізованих фінансових рекомендацій, аналізу моделей витрат і генерації автоматизованих сповіщень.

4. Великі дані та їх аналітика дозволяють банкам отримувати цінні інсайти з масивних обсягів інформації. Шляхом аналізу поведінкових характеристик клієнтів, транзакційних моделей і ринкових тенденцій фінансові установи можуть розробляти таргетовані продукти, вдосконалювати управління ризиками та ефективніше виявляти шахрайські операції.

5. Штучний інтелект і машинне навчання відіграють ключову роль у цифровій трансформації банківського сектору. Серед основних напрямів застосування – чат-боти для обслуговування клієнтів, прогнозна аналітика для кредитного скорингу, алгоритми виявлення шахрайства та системи персоналізованих фінансових рекомендацій. Використання цих технологій сприяє підвищенню операційної ефективності завдяки автоматизації рутинних процесів і підтримці прийняття рішень на основі даних.

6. Роботизована автоматизація процесів передбачає автоматизацію повторюваних, формалізованих завдань, зокрема узгодження рахунків, формування звітності та моніторинг дотримання нормативних вимог. Зменшення людського втручання дозволяє підвищити ефективність та спрямувати людські ресурси на виконання завдань з вищою доданою вартістю.

7. Цифрові валюти, включаючи криптовалюти та цифрові валюти центральних банків, суттєво трансформують фінансові операції, забезпечують швидкі транскордонні транзакції та зменшують залежність від посередників, однак їх впровадження потребує формування надійної регуляторної бази.

8. QR-коди та безконтактні платежі забезпечують механізм здійснення платежів без необхідності використання традиційної інфраструктури торгових точок, що сприяє переходу до безготівкової економіки.

9. Цифрові гаманці об’єднують різні платіжні системи, програми лояльності та фінансові сервіси, створюючи єдину платформу для здійснення транзакцій, заощаджень та управління інвестиціями.

10. Відкритий банкінг дозволяє безпечно обмінюватися фінансовими даними між банками та фінтех-компаніями за згодою користувача, що забезпечує управління рахунками різних банків в одному застосунку.

11. Голосові асистенти передбачають голосове керування банківськими послугами та розмовний штучний інтелект.

12. Технології доповненої та віртуальної реальності (AR і VR) активно досліджуються як інструменти підвищення клієнтської залученості та фінансової грамотності. Віртуальні банківські відділення та інтерактивні інформаційні панелі відтворюють реалістичне середовище обслуговування, забезпечуючи користувачам імерсивний досвід.

13. Біометрична автентифікація та цифрова ідентифікація, зокрема розпізнавання відбитків пальців, обличчя та голосу, забезпечують більш надійну автентифікацію порівняно з традиційними паролями, сприяючи зниженню рівня шахрайства та викрадення персональних даних.

14. Кібербезпека передбачає впровадження сучасних механізмів захисту, зокрема шифрування даних, багатофакторної автентифікації, систем виявлення вторгнень та інструментів аналізу кіберзагроз.

15. Регуляторні технології (RegTech) спрямовані на автоматизацію процесів дотримання нормативних вимог, формування звітності та протидії відмиванню коштів.

16. Вбудовані фінанси (Embedded Finance) передбачають інтеграцію фінансових послуг безпосередньо у нефінансові цифрові платформи, такі як сервіси електронної комерції, мобільні застосунки спільного користування транспортом або ігрові платформи.

17. Зелений банкінг та технології сталого розвитку. Сучасні банки активно впроваджують цифрові рішення для підтримки екологічно сталих практик. До таких інструментів належать системи моніторингу вуглецевого сліду клієнтських портфелів, надання «зелених» кредитів та використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорої ESG-звітності.

18. Цифрові рішення для ESG-звітності та «зелені» робо-консультанти. Цифрові платформи для ESG-звітності забезпечують використання хмарних технологій і штучного інтелекту для збору, аналізу та структурування екологічних, соціальних та управлінських даних.

Загалом, подальший розвиток цифрового банкінгу буде визначатися балансом між інноваціями, стабільністю фінансової системи та захистом прав споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко, В. В. (2021). Цифрова трансформація банківського сектору економіки України. *Фінанси України, 3,* 84-98.
2. Зянько, В., & Нечипоренко, Т. (2024). Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and sustainability,* (4), 6-21.

3. Ключка, О., Богріновцева, Л., & Козій, Н. (2024). Оцінка ефективності впровадження інноваційних технологій в діяльність вітчизняних банків під впливом цифрової трансформації фінансового ринку. *Економіка та суспільство*, (62). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-33

УДК: 336.717

Фокіна Ю. Ю.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Утенкова К. О.,
д.е.н, професор кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану система державного фінансового моніторингу України набуває критичного значення для забезпечення фінансової безпеки держави. Зростання ризиків відмивання коштів, фінансування тероризму, обходу санкцій та нелегальних фінансових потоків актуалізує необхідність підвищення ефективності функціонування відповідних державних інституцій. Фінансовий моніторинг виступає ключовим інструментом контролю за рухом фінансових ресурсів та запобігання фінансовим злочинам, що особливо важливо в умовах військової агресії та нестабільності економічного середовища.

Система фінансового моніторингу України формувалася поступово, адаптуючись до міжнародних стандартів та вимог. Її розвиток характеризується переходом від базового законодавчого регулювання до інтеграції у глобальну систему протидії відмиванню коштів і фінансуванню тероризму. Важливим етапом стало впровадження вимог FATF у базовий Закон про фінансовий моніторинг, що дозволило підвищити рівень прозорості фінансових операцій та зміцнити міжнародну співпрацю [1].

Сутність фінансового моніторингу полягає у системному та безперервному контролі фінансових операцій з метою виявлення підозрілих транзакцій, аналізу ризиків та запобігання легалізації незаконних доходів. Він реалізується як на державному рівні, так і на рівні суб’єктів первинного фінансового моніторингу, що забезпечує комплексність підходу до протидії фінансовим злочинам [2].

Важливим елементом системи фінансового моніторингу є її архітектоніка, яка включає взаємодію державних органів та фінансових установ. Центральну роль відіграє Державна служба фінансового моніторингу України, яка здійснює збір, обробку та аналіз інформації про фінансові операції. Ефективність системи значною мірою залежить від координації між суб’єктами первинного та державного рівнів, а також від якості інформаційного обміну між ними.

Воєнний стан суттєво трансформував умови функціонування фінансового моніторингу. Серед основних викликів можна виділити зростання обсягів тіньових фінансових операцій, активізацію схем фінансування тероризму,

використання криптовалют для обходу контролю, а також збільшення кіберзагроз. Крім того, ускладнюється контроль за міжнародними фінансовими потоками, що пов'язано з необхідністю запобігання обходу санкцій та фінансуванню країни-агресора.

Фіксується постійне «вдосконалення» і розширення переліку інструментів, що використовуються суб'єктами правопорушень у сфері ВК/ФТ/ФРЗМЗ. За напрямом розслідувань щодо фінансування війни та тероризму (сепаратизму) було виявлено такі основні інструменти:

• здійснення транзитних операцій;

• операції за участю осіб, зареєстрованих на окупованих територіях, у тому числі з використанням еквайрингу;

• використання платіжних систем;

• перерахування коштів за кордон;

• прихована конвертація через торгівельні операції на окупованих територіях;

• використання «дропів» (підставних осіб) [3].

Водночас нормативно-правове регулювання фінансового моніторингу зазнало значних змін. Запровадження спрощених процедур для операцій, пов'язаних із підтримкою обороноздатності держави, поєднується з посиленням контролю за підозрілими транзакціями. Особливу увагу приділено моніторингу операцій із високим рівнем ризику, а також замороженню активів осіб, пов'язаних із терористичною діяльністю або санкційними списками [4].

Оцінка ефективності системи фінансового моніторингу свідчить про наявність як позитивних тенденцій, так і проблемних аспектів. З одного боку, Україна демонструє значний рівень відповідності міжнародним стандартам та ефективну координацію між державними органами. З іншого боку, існують проблеми з ефективністю розслідування фінансових злочинів, недостатньою кількістю обвинувальних вироків та складністю доведення фактів відмивання коштів.

У цих умовах особливого значення набуває визначення стратегічних пріоритетів розвитку системи фінансового моніторингу, до яких належать:

– посилення міжнародної співпраці та обміну інформацією;

– удосконалення нормативно-правової бази відповідно до стандартів ЄС;

– впровадження сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів;

– підвищення рівня міжвідомчої взаємодії;

– зміцнення кібербезпеки фінансової системи;

– розвиток механізмів виявлення та блокування підозрілих фінансових операцій.

Крім того, важливим напрямом є підвищення фінансової грамотності населення та удосконалення процедур ідентифікації клієнтів. Це дозволить знизити ризики використання фінансової системи у незаконних цілях та підвищити загальний рівень фінансової безпеки.

Таким чином, система державного фінансового моніторингу України в умовах воєнного стану функціонує в складному та динамічному середовищі, що потребує постійної адаптації до нових викликів. Її подальший розвиток має ґрунтуватися на поєднанні національних інтересів із міжнародними стандартами FATF [5], впровадженні інноваційних технологій та зміцненні інституційної спроможності. Реалізація визначених стратегічних пріоритетів сприятиме підвищенню ефективності фінансового моніторингу та забезпеченню фінансової стабільності держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text.
2. Офіційний сайт Державної служби фінансового моніторингу України. URL: https://fiu.gov.ua/
3. Утенкова К.О. Фінансовий моніторинг в Україні в умовах війни: адаптація, трансформація, розвиток. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.8
4. Порядок організації виконання окремих вимог законодавства у сфері фінансового моніторингу, валютного нагляду, нагляду у сфері реалізації санкційної політики протягом дії воєнного стану. Національний Банк України. 23 грудня 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-poryadok-organizatsiyi-vikonannya-okremih-vimog-zakonodavstva-u-sferi-finansovogo-monitoringu-valyutnogo-naglyadu-naglyadu-u-sferi-realizatsiyi-sanktsiynoyi-politiki-protyagom-diyi-voyennogo-stanu.
5. Рекомендації FATF. Міжнародні стандарти боротьби з відмиванням коштів, фінансуванням тероризму і розповсюдженням зброї масового знищення. 2018. 265 с. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/books/5%20round%20FATF.pdf

УДК 336.77:004.8

Фуркол К.А.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет;
Деркач Ю.Б.,
к.е.н, доцент
Одеський національний економічний університет

РОЗВИТОК СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ ПІД ВПЛИВОМ ШІ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки штучний інтелект стає одним із ключових чинників розвитку фінансового сектору. Найбільш відчутно вплив штучного інтелекту проявляється у сфері споживчого кредитування, де банки та фінансові установи активно застосовують сучасні технології для підвищення якості обслуговування клієнтів, мінімізації ризиків і оптимізації процесу ухвалення рішень.

Штучний інтелект у споживчому кредитуванні впливає на автоматизування процесу, тобто допомагає банкам швидко обробляти заявки на кредити. Впливає на оцінку кредитного ризику, аналізує багато інформації та допомагає визначити чи поверне клієнт кредит. Також ШІ підбирає індивідуальні кредитні пропозиції для кожного клієнта, враховуючи на що він витрачає гроші або який має дохід. Чат-боти та віртуальні асистенти допомагають клієнтам у будь-який час отримати консультацію або дізнатися про стан кредиту без участі працівника банку [1]. Загалом ШІ пришвидшує процес кредитування та дозволяє банкам ухвалювати більш обґрунтовані рішення на основі глибокого аналізу даних. Завдяки цьому банки можуть ефективніше обслуговувати позичальників, а клієнти – отримувати кредити швидше, зручніше та на вигідніших умовах.

Проте, незважаючи на достатню кількість переваг, існують ризики та загрози використання штучного інтелекту. Найбільші ризики виникають у захисті персональних даних, бо для роботи ШІ банки збирають велику кількість інформації про клієнтів, а саме їхні доходи, покупки, також поведінку клієнтів онлайн. Якщо ці дані потраплять до сторонніх осіб, це може порушити приватність і спричинити фінансові втрати. Коли банк надто покладається на автоматизовані рішення, тоді можуть виникнути проблеми у випадку збою системи або кібератак, тому неабияк важливо мати людський контроль та резервні механізми. Використання ШІ може викликати також недовіру у деяких клієнтів через проблему прозорості алгоритмів прийняття рішень. Бо зрозуміти як система приймає рішення, одному клієнту дали кредит, а іншому – ні, тоді і виникає ця недовіра, бо рішення та логіку штучного інтелекту буває складно пояснити навіть для фахівців.

Відомо, що великі банки світу, такі як Bank of America, JPMorgan Chase, Goldman Sachs та інші, вже активно використовують ШІ для аналізу даних, оцінки ризиків та створення персоналізованих продуктів. В Україні штучний інтелект

поступово з’являється у банківських процесах, і все більше фінансових установ упроваджують його для автоматизації кредитування, аналізу ризиків та покращення обслуговування клієнтів [1]. Можна вважати, що така тенденція позитивно впливає на діяльність банків та має переваги до подальшого розвитку.

Компанія АМ-БІТС, яка надає комплексні ІТ-рішення в напрямках мережевої інфраструктури, кібербезпеки, моніторингу ІТ систем та технічної підтримки, виробила систему кредитного скорингу та прийняття рішень на основі ШІ. Результатом роботи такої системи вони вважають, що за умови використання сучасних моделей машинного навчання банки отримують можливість ухвалювати більш обґрунтовані рішення щодо кредитування, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів і зменшуючи фінансові ризики [3]. На нашу думку, така система дійсно зможе зробити роботу банків ефективнішою щодо кредитування клієнтів.

Сучасні технології штучного інтелекту відкривають нові можливості для розвитку споживчого кредитування, дозволяючи банкам підвищувати швидкість, точність та якість обслуговування клієнтів. Тому до основних переваг подальшого розвитку ШІ у споживчому кредитуванні слід віднести автоматизовані фінансові радники, які зможуть вирішувати питання від оформлення кредиту до консультацій щодо фінансів, і це все без участі людини. Це може мати звісно свої окремі ризики, проте зможе бути зручнішим для клієнта та загалом допоможе банку ще ефективніше кредитувати споживачів. До цієї переваги можна віднести ШІ для персональних консультацій, який допоможе фізичним клієнтам, які не розуміються у сфері кредитування, обрати вигідніші кредитні умови для окремого споживача.

Отже, штучний інтелект відіграє важливу роль у розвитку споживчого кредитування, відкриваючи нові можливості як для банків, так і для клієнтів. Завдяки використанню інтелектуальних систем підвищується точність оцінки кредитоспроможності, скорочується час розгляду заявок і зменшуються ризики неповернення позик. Водночас упровадження ШІ вимагає дотримання відповідних норм, захисту персональних даних і забезпечення прозорості алгоритмів. Таким чином, розвиток штучного інтелекту у споживчому кредитуванні сприяє формуванню більш ефективної, справедливої та технологічно досконалої фінансової системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Юрасов С. Як штучний інтелект змінює роботу банків. Розбираємо цю тему на прикладах Sense Bank і провідних міжнародних установ. *DEV.UA*. 2025. URL: https://dev.ua/news/sense-1731912938 (дата звернення 21.10.2025)
2. Котик М. Українські банки активно впроваджують штучний інтелект. *Invest news media*. 2025. URL: https://investnews.com.ua/novyny/8262-ukrayinski_banky_aktyvno_vprovadzhuyut_shtuchnyy_intelekt (дата звернення 21.10.2025)

3. Система кредитного скорингу та прийняття рішень на основі ШІ. *AM-BITS*. URL: https://am-bits.com/uk/cases/systema-kredytnogo-skoryngu-ta-pryjnyattya-rishen-na-osnovi-shi (дата звернення 21.10.2025)

УДК 368

Шпорт Я. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет;
науковий керівник: к. е. н, доцент Жилякова О.В.
Державний біотехнологічний університет

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ

Суспільні зміни, які відбулись у наслідок пандемії коронавірусної хвороби та війни в Україні, спонукали страховий бізнес активізувати інноваційну діяльність попри його традиційну консервативність.

Історичний розвиток страхування можна розглядати як процес поступового впровадження інновацій, які тривалий час відбувалися надзвичайно рідко, що сформувало уявлення про консервативність цього виду діяльності. Утім, варто зазначити, що сьогодні офіційна статистика надає дуже обмежені дані щодо рівня інноваційного розвитку вітчизняного страхового ринку. Відповідно до результатів статистичних досліджень за 2016 - 2018 роки у сферах фінансової та страхової діяльності було обстежено 580 організацій, з яких 222, або 38,3 %, визнали себе інноваційно активними, у тому числі лише 67 установ, або 30,2 %, упроваджували продуктові та/або процесні інновації,а 155 (69,8 %) – маркетингові та/або організаційні [1].

Традиційні бізнес-моделі та операційні моделі, що охоплюють ключові функції, такі як андеррайтинг, врегулювання претензій та обслуговування клієнтів, потребують переосмислення. Три революційні технології — штучний інтелект (Al), Інтернет речей (IoT) і Blockchain – зокрема, можуть допомогти страховикам у цьому [2].

Дослідження думки сучасних науковців показало, що увага частіше зосереджується на технологічних та організаційних інноваціях. Проте інноваційна діяльність страхових компаній сьогодні явище багатогранне, спрямована не тільки на технологічні та організаційні нововведення, а й має комплексний характер, охоплюючи одночасно інновації в продуктах, технологічні інновації в операціях, маркетингові та управлінські інновації.

Таким чином, на наш погляд, для оцінки рівня інноваційності страхового бізнесу необхідно використовувати кілька ключових показників, які відображають технологічну, продуктову та управлінську новизну компанії.

Оцінка продуктових інновації може відбуватися за показниками: кількість нових страхових продуктів або пакетів, запроваджених протягом року; частка доходів від нових продуктів у загальному портфелі; впровадження нестандартних страхових рішень (цифрове страхування, мікрострахування тощо).

Технологічні інновації можна оцінити за наступними показниками: використання цифрових платформ, мобільних додатків, онлайн-продажів;

автоматизація процесів (штучний інтелект для андеррайтингу, чат-боти для обслуговування); використання big data та аналітики для управління ризиками та прогнозування.

Надати оцінку операційним інноваціям можна за такими показниками як час обробки страхових випадків і виплат, вартість обслуговування клієнта, рівень інтеграції з партнерами (банки, брокери, e-commerce).

Аналіз нових каналів взаємодії з клієнтами (соцмережі, месенджери, онлайн-сервіси), впровадження персоналізованих страхових планів, рівень клієнтської задоволеності (NPS, CSAT) надасть можливість оцінити маркетингові та клієнтські інновації.

Важливим фінансовим показником для оцінки рівня інноваційності страхової компанії є частка бюджету або обсяг фінансування наукових досліджень та впровадження інноваційних проектів та кількість запатентованих технологій або авторських розробок.

Враховуючи, що не усі з перелічених показників можна оцінити кількісно, встає питання необхідності розробки методичного підходу, який забезпечить комплексну оцінку усіх перелічених показників інноваційної діяльності страховика. Розробка такого підходу тай його впровадження надасть можливість страховикам відстежувати рівень інноваційної діяльності та використовувати результати для формування стратегії інноваційного розвитку компанії. Також комплексна оцінка рівня інноваційності страхового ринку надасть можливість відслідковувати виконання стратегічних цілей розвитку страхового ринку як частини фінансового сектору країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єгоричева С. Б.,Таранець Б. В. Інноваційний розвиток українського страхового ринку. *Вісник університету банківської справи*. 2020. № 3 (39). С.66-72.
2. Приступа Л. А., Опальчук Р. М., Гончар Г.П. Тенденції та інновації в страховій індустрії: вплив технологій, штучного інтелекту та блокчейну. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 6. С. 118-124.

УДК 504.05:336.77]:338.24

Якимович Є.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет;
науковий керівник: ст. викладач Нетребчук Л.О.
Державний торговельно-економічний університет

РОЗВИТОК «ЗЕЛЕНОГО» КРЕДИТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Формування моделі сталого розвитку в Україні вимагає впровадження ефективних фінансових інструментів, здатних забезпечити екологічну модернізацію національної економіки. Ключовим механізмом у цьому процесі виступає банківське «зелене» кредитування, яке визначається як цільове фінансування проєктів із позитивним екологічним ефектом: декарбонізації, енергоефективності та розвитку відновлюваних джерел енергії (Чайковський, Луців, Дзюблюк, Чайковський & Луців, 2025). Банки дедалі активніше розробляють спеціалізовані кредитні лінії для встановлення сонячних панелей, вітрових установок, теплових насосів, систем енергоменеджменту та модернізації виробничого обладнання з метою зниження споживання енергії й викидів парникових газів. Інтеграція ESG-факторів у кредитний процес дозволяє фінансовим установам не лише знижувати антропогенний вплив на довкілля, а й мінімізувати довгострокові ризики власних активів (Рубрика, 2025, Травень 20).

Ринок зеленого фінансування в Україні отримав стратегічне значення у 2024–2025 рр. через необхідність швидкої відбудови енергетичної інфраструктури. Лише за перші сім місяців активної підтримки енергопроєктів банки надали бізнесу кредитів на суму 10,5 млрд грн, що забезпечило введення понад 470 МВт нових потужностей, включаючи газопоршневі установки та сонячні електростанції (UA-Energy, 2025, Січень 14).

Еволюція цього сектору зумовлена активною позицією регулятора. Національний банк України, реалізуючи Стратегію з розвитку кредитування, запровадив комплексні зміни в оцінці ризиків - підвищення коефіцієнтів врахування енергообладнання як застави - це дозволило вивільнити капітал банків для нових позик (НБУ, 2026, Січень). Як наслідок, динаміка фінансування проєктів енергонезалежності продемонструвала стійкий тренд: станом на 1 січня 2026 р. загальний обсяг профінансованих проєктів досяг 35,3 млрд грн, охопивши понад 14 тис. позик для домогосподарств та близько 2,7 тис. для корпоративного сектору (Муравський, 2026, Січень 16).

Важливою складовою є державна політика декарбонізації, що інтегрує екологічні цілі у національні програми підтримки підприємництва. Зокрема, розширення програми «Доступні кредити 5-7-9%» дозволило бізнесу залучати до 150 млн грн на термін до 10 років для встановлення газової генерації (Свириденко, 2026, Березень 20). Така фінансова стимуляція перетворює зелену модернізацію з витратної частини бюджету підприємств на інструмент

підвищення конкурентоспроможності на європейських ринках. Попри високий інтерес ринку — загальна сума заявок на березень 2026 р. склала 42 млрд грн — фактично погоджений обсяг у 4,3 млрд грн свідчить про необхідність подальшої оптимізації процесів верифікації проєктів (Свириденко, 2026, Березень 20).

У таблиці 1 наведено основані інструменти надання зелених кредитів трьох провідних банків України.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика інструментів зеленого кредитування

Банк	Основні продукти зеленого кредитування	Умови для позичальників
Ощадбанк	«Моя енергонезалежність» – державна програма фінансової підтримки громадян на придбання альтернативних джерел енергії (генератор, установа зберігання електричної енергії, тощо)	Строки кредиту від 12 до 120 міс., суми 100 тис. – 480 тис. грн, протягом першого року кредитування - 0% річних
	Енергонезалежність бізнесу - кредити на придбання генераторів, сонячних панелей, накопичувачів, газопоршневих електростанцій та іншого обладнання для бізнесу та ОСББ	Строк кредиту до 120 міс, для ОСББ та ЖБК – до 60 міс, сума до 100% вартості (для ОСББ та ЖБК до 80% вартості), ставка 1%, заставою є обладнання, що купується
Укргазбанк	Кредит ЕнергоНезалежний на фінансування проектів з відновлення та розвитку енергетики - сонячні електростанції, вітрові електростанції, гідроелектростанції, станції на біопаливі	Строк кредиту до 5 років, сума кредиту від 20 тис. - 500 тис. грн, власний внесок 20%, без застави
	ЕКО-кредит для енергосервісних компаній на рефінансування понесених витрат від впровадження енергоефективних заходів, придбання обладнання	Строк кредитування 36 міс., сума кредиту до 1 млн. грн, процентна ставка від 15,80% річних, без застави
ПриватБанк	Програма «ЕнергоГрант» для підтримки енергетичної безпеки (системи зберігання енергії на основі LFP акумуляторів, теплові насоси, сонячні фотоелектричні системи) від ЄБРР для фізичних осіб	Вік позичальника від 21 до 70 років. Строк кредитування від 12 до 60 міс., сума кредиту від 100 тис. – 1 млн. грн, перший внесок від 0%
	Кредит для енергонезалежності - фінансування для підприємців та юридичних осіб на придбання обладнання для забезпечення безперебійної роботи енергосистеми: електрогенераторів, джерел безперебійного живлення, сонячних електростанцій, тощо.	Строк кредитування залежить від розміру підприємств і варіюється від 12-36-60 міс., сума фінансування від 1,1 млн грн до 15 млн євро, перший внесок від 0% залежно від типу обладнання

Примітка: складено за даними з офіційних сайтів банків

Інституційне середовище розвитку зелених фінансів наразі формується навколо цифрових сервісів, таких як «Зелена платформа». Цей інструмент виконує роль каталізатора сталого інвестування, поєднуючи ресурси держави та міжнародних донорів (Зелена платформа «Made in Ukraine», 2025). Це критично важливо для виконання умов програми Ukraine Facility, згідно з якими не менше

20% міжнародної підтримки має спрямовуватися на кліматичну адаптацію та відновлювану енергетику (Рубрика, 2025, Травень 20).

Сучасне зелене фінансування прагне створити прозорий механізм розподілу ресурсів. Впровадження цифрових інструментів дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри та прискорити час ухвалення рішень за кредитними заявками. Окрім того, централізація інформації про доступні гранти сприяє залученню малого та середнього бізнесу, який раніше не мав доступу до таких ресурсів. Така модель цифровізації забезпечує ефективний моніторинг цільового використання коштів, що є ключовою вимогою міжнародних донорів у процесі повоєнного відновлення.

Отже, «зелене» кредитування в Україні пройшло етап формування під впливом енергетичної кризи та трансформувалося у системний фінансовий механізм. Подальша взаємодія стимулів НБУ, цільових державних програм та міжнародного фінансування створює необхідну базу для технологічної модернізації економіки відповідно до стратегічного курсу на євроінтеграцію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чайковський, Я., Луців, Б., Дзюблюк, О., Чайковський, Є., & Луців, П. (2025). Банківське зелене кредитування як ключовий інструмент екологічної модернізації економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *2*(61), 54–72. https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4651
2. Ощадбанк. (2025). Кредит на альтернативні джерела енергії. https://www.oschadbank.ua/credit/green-energy
3. Рубрика. (2025, Травень 20). В Україні запускають Зелену платформу – каталог фінансових можливостей для екологічного розвитку. https://rubryka.com/2025/05/21/v-ukrayini-zapuskayut-zelenu-platformu-katalog-finansovyh-mozhlyvostej-dlya-ekologichnogo-rozvytku/
4. Свириденко, Ю. (2026, Березень 20). Українські банки вже погодили кредитування на підтримку енергетики для бізнесу та громадян на 4,3 млрд грн. Урядовий портал. https://surli.cc/lbixwp
5. ПриватБанк. (2025, Серпень 12). ЕнергоГрант. https://privatbank.ua/kredyty/energogrant
6. Муравський, А. (2026, Січень 16). НБУ розповів про масштаби фінансування банками проєктів енергонезалежності. Економічна правда. https://epravda.com.ua/biznes/nbu-rozpoviv-pro-masshtabi-finansuvannya-bankami-proyektiv-energonezalezhnosti-816686/
7. Національний банк України. (2026, Січень). Статистика фінансового сектору. https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial
8. Зелена платформа «Made in Ukraine». (2025). Про зелене фінансування. https://greenplatform.madeinukraine.gov.ua/green-about
9. UA-Energy. (2025, Січень 14) Банки за 7 місяців надали 10,5 млрд грн кредитів на енергопроєкти - НБУ. https://surl.li/jyogdd

РОЗДІЛ 3.

ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

UDC 330.322

Haponiuk O.,
Master's student of the Department of Economics
Dnipro State Agrarian and Economic University;
Scientific advisor: MasliaievaO.,
PhD in Economics, Associate Professor
Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

FEATURES OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The modern development of Ukraine's agricultural sector is taking place in a context of continuous transformation, characterized by a high level of uncertainty. Agricultural enterprises operate within a complex external environment influenced by economic, political, social, environmental, and technological factors. In this context, managerial decision-making plays a critical role, as it directly affects the efficiency of enterprise operations, competitiveness, resilience, and the ability to adapt to both internal and external changes.

Managerial decisions in agricultural enterprises aim to define strategic and tactical development directions, ensure the rational use of resources, enhance production efficiency, and maintain enterprise resilience. Resilience in this context encompasses financial flexibility, resource reservation, diversification of income sources, and the implementation of effective risk management mechanisms. Additionally, resilience is achieved through the optimization of production processes, adoption of modern technologies, and establishment of monitoring systems that enable timely and well-informed responses to dynamic environmental changes. Such resilient management practices allow enterprises not only to withstand disruptions but also to maintain operational continuity and long-term sustainability.

The effectiveness of the agricultural sector largely depends on scientifically grounded management approaches that promote innovation and increase productivity. Innovation-driven development is a key determinant of enterprise efficiency, competitiveness, and adaptability to the uncertainties of the contemporary market. The integration of innovative practices into production, technological, managerial, and logistical processes contributes to higher labor productivity, cost reduction, product quality improvement, and shorter time-to-market. Moreover, innovative development supports strategic positioning, enabling enterprises to respond proactively to global market changes, environmental challenges, and evolving consumer demands.

Uncertainty in agricultural enterprise operations is driven by numerous factors, including economic instability, fluctuations in agricultural product prices, changes in global market conditions, climate risks, technological transformations, and military-political events. These factors significantly complicate forecasting and decision-making processes, requiring managers to adopt flexible and adaptive approaches.

Timely reactions to such external changes are essential for ensuring both operational efficiency and long-term sustainability.

In contemporary uncertain conditions, managerial decisions must be based on strategic planning, economic analysis, forecasting, and the use of modern information and analytical technologies. Effective management necessitates a systemic approach to evaluating external and internal factors that impact enterprise performance. Flexible management mechanisms, including scenario planning and continuous monitoring, are critical for adjusting operations and strategies in response to market volatility and environmental changes.

Furthermore, the combination of resilience and innovation strengthens the enterprise's competitive advantage. Resilient agricultural enterprises are capable of absorbing shocks, maintaining production stability, and effectively utilizing resources, while innovative approaches enable continuous improvement and adaptation. This dual focus allows enterprises to navigate uncertainty more successfully, improve operational efficiency, and secure long-term market competitiveness.

In conclusion, the adoption of effective managerial decisions is fundamental for ensuring the sustainable development of agricultural enterprises under contemporary uncertainty. Strategic forecasting, innovative management practices, resilient operational structures, and modern information-analytical tools collectively empower enterprises to respond promptly to external and internal changes, enhance production efficiency, and achieve long-term competitiveness. In this regard, the integration of resilience and innovation into managerial strategies is not only a necessity but also a key factor for the future development and stability of the Ukrainian agricultural sector.

UDC 349.3:316.334.3

Kholina P.,
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University,
Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania;
Galych R.,
associate professor, PhD of Law
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

SOME LEGAL ISSUES OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN UKRAINE AND IN THE EUROPEAN UNION

The concept of social responsibility has gone through a long transformation - from voluntary charitable initiatives to a strategic element of corporate governance. In the twentieth century, social responsibility was perceived mainly as a moral obligation of business to support the community, finance social projects or respond to crises. However, with the development of globalization, environmental challenges and growing expectations of society, this concept has acquired a systemic nature. In 2000 years, international standards such as ISO 26000, the United Nations Global Compact and ESG principles appeared, which consolidated social responsibility as part of the regulatory field. Companies began to integrate Corporate Social Responsibility into their strategies, report on non-financial results, implement sustainable development and ethical management policies. Today, social responsibility is not only a reputational asset, but also a tool for long-term business sustainability. It encompasses environmental safety, inclusivity, transparency, integrity, as well as the company's ability to respond to social challenges. Thus, the evolution of the concept of social responsibility shows how the ideas of responsible business have gradually matured. The next step is to consider the legal field, where these principles have received regulatory support and practical tools for implementation. So, social responsibility of business is increasingly integrated into the international legal field through standards, initiatives and regulations that form ethical, social and environmental guidelines for companies. Although most of them are advisory in nature, they play a key role in shaping strategies for sustainable development, transparency and trust in business.

One of the most important documents in the field of corporate social responsibility is the international standard ISO 26000) "Social Responsibility", adopted in 2010. It does not establish mandatory requirements, but provides clear recommendations on how an organization can act socially responsibly. The standard covers seven main areas: organizational governance, human rights, labor practices, environment, fair operating practices, consumer issues and community development. ISO 26000 helps companies integrate social responsibility into all aspects of their activities, creating long-term value for stakeholders. In Ukraine, this standard has been adapted as ДСТУ ISO 26000:2019, which provides organizations with practical guidelines on social responsibility. The standard was developed using the translation

method, preserving the content of the international document. This standard is a reference tool that helps organizations of any type — businesses, government agencies, educational institutions, and non-governmental organizations — integrate the principles of social responsibility into their activities. The main principles enshrined in ДСТУ ISO:2019 are transparency, ethical behavior, respect for human rights, responsibility to stakeholders, compliance with legislation and international norms, and environmental responsibility. The standard covers key areas: organizational management, labor practices, consumer protection, environmental responsibility, community development, and social inclusion. Its practical significance for Ukraine lies in increasing trust in business, compliance with international practices, and promoting sustainable development of society. Thus, ДСТУ IS):2019 is an important reference point for Ukrainian organizations that strive to act responsibly, transparently, and with the interests of society and the environment in mind.

Another important element of the legal framework for corporate social responsibility is the United Nations Global Compact. It is the world's largest initiative in the field of sustainable development and corporate responsibility, launched in 2000 by the Secretary-General of the United Nations. It unites companies, organizations and governments around common principles of responsible business conduct. The United Nations Global Compact is based on 10 principles covering four key areas:

- Human rights are the support and protection of internationally recognized human rights, preventing their violations.

- Labor standards are freedom of association, the elimination of forced and child labor, non-discrimination in the workplace.

- Environment is environmental responsibility, the introduction of environmentally friendly technologies, the prevention of damage to nature.

- Anti-corruption is the fight against all forms of corruption, including bribery and extortion.

Participation in the Global Compact is not legally binding, but companies that join voluntarily commit to implementing these principles in their operations and reporting on progress annually. The United Nations Global Compact is of particular importance for Ukraine, as it helps integrate national companies into the global business community, enhances their reputation, and promotes the development of sustainable development practices. Together with ДСТУ ISO:2019, the United Nations Global Compact forms a solid foundation for the development of corporate social responsibility, combining international standards and local practices. ДСТУ ISO:2019 та United Nations Global Compact are two complementary elements of the legal and regulatory framework for corporate social responsibility in Ukraine. Together, these two instruments — ДСТУ ISO:2019 and United Nations Global Compact — form a comprehensive framework for the development of corporate

social responsibility in Ukraine. They combine international standards and local practices, helping organizations act responsibly, transparently, and with the interests of society and the environment in mind. In the European Union, social responsibility is regulated through a number of directives, in particular the Non-Financial Reporting Directive and its updated version, the Corporate Sustainability Reporting Directive. The Non-Financial Reporting Directive was adopted in 2014 as Directive 2014/95/EU and required large companies with more than 500 employees to disclose non-financial information on environmental, social and governance aspects. It covered approximately 11,000 companies in the European Union and aimed to increase business transparency on environmental impacts, human rights, anti-corruption practices and social responsibility. However, its disadvantage was that reporting was often incomplete and heterogeneous, as there were no uniform standards. Therefore, the updated Corporate Sustainability Reporting Directive, adopted in December 2022 as Directive 2022/2464/EU, was a response to these challenges. It significantly expanded the scope of companies that must report, now covering around 50,000 organisations, including all large companies, public companies (except micro-enterprises) and even foreign companies with significant operations in the European Union. The Corporate Sustainability Reporting Directive introduced the European Sustainability Reporting Standards, which contain clear requirements and hundreds of ESG indicators. In addition, reporting must now be independently audited, ensuring its reliability and uniformity.

Thus, Non-Financial Reporting Directive was the first step towards the formation of a non-financial reporting system, and Corporate Sustainability Reporting Directive is its modern development, which turns corporate transparency into a mandatory norm.

REFERENCES

1. ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization, Geneva, 2010.
2. ДСТУ ISO 26000:2019. Керівництво щодо соціальної відповідальності. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019.
3. European Union. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 on disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. Official Journal of the European Union, 2014.
4. European Union. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union, 2022.
5. United Nations Global Compact. The Ten Principles. New York: United Nations, 2000.

UDC: 330.3

Kolomiyets G.N.,
Professor, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Theory and Economic Management Methods, Faculty of Economics, Kharkiv National University V.N. Karazin;
Melentsova O.V.,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Economic Methods of Management, Faculty of Economics, Kharkiv National University V.N. Karazin

COMMUNICATIONS OF ECONOMIC SYSTEMS IN THE DIGITAL AGE: THEORY, TRANSFORMATIONS AND MANAGEMENT EFFICIENCY

The paper investigates the communications of business systems in the context of digital transformation of the economy. The essence, functions and role of communications in ensuring the efficiency of enterprise management are revealed. The impact of digital technologies and CRM systems on communication processes is analyzed. It is determined that the integration of modern digital communication platforms contributes to the optimization of management decisions, increasing the adaptability of business systems and the efficiency of economic processes.

Modern business systems operate in the context of globalization and digitalization, which determines the growing role of communications. Effective communications contribute to the rapid adoption of management decisions and increase the competitiveness of enterprises [1, 2]. Traditional communication approaches are complemented by digital channels, platforms and integrated information exchange systems. This creates new conditions for managing business processes and increases the efficiency of resource use.

To investigate the theoretical foundations of business system communications in the digital age, analyze the ongoing transformations, and assess their impact on managerial efficiency.

Communications is the process of exchanging information between business entities. They include the transmission of messages, their processing and feedback. The main functions: informational, coordination, motivational, control and innovation. In the classical theory of organizational communications [3, 4] communication flows are considered as mechanisms for coordinating actions and making decisions.

Modern approaches emphasize the role of information integration and digital channels in the formation of competitive advantages. Thus, digital communications allow to reduce the time spent on information exchange, increase the accuracy of management decisions and ensure the transparency of business processes [5, 6]. The concept of "digital eco-systems" assumes that organizational communications are integrated through technological platforms, contributing to the dynamic adaptation of the system to external and internal changes [7, 8].

Digital technologies are changing the nature of communications in business systems. The use of CRM, ERP and artificial intelligence allows to increase the efficiency of management. Digitalization is manifested through the implementation of:

ERP and CRM systems – provide integrated communication between departments and external partners.

Digital document management platforms reduce time and material costs for information exchange.

Big Analytical Tools Data – optimize management decisions by processing large data sets.

Cloud technologies and mobile communication platforms provide flexibility and continuity of processes on a remote and global scale [5, 6].

In crisis conditions, communications play a key role in ensuring the stability of the enterprise. They allow to reduce uncertainty and increase the level of trust between participants. Management efficiency is determined by the speed of decision-making, the accuracy of forecasts, the level of adaptability to market changes and the optimization of resource use.

Digital communications provide:

Acceleration of the decision-making process – due to operational access to data in real time.

Reducing information loss – integrating data from different sources increases its accuracy.

Increasing management flexibility – adaptive digital platforms allow you to quickly respond to changes in the external environment.

Economic development – communications become channels for the accumulation and dissemination of corporate knowledge.

Key areas include the development of digital tools, optimization of information flows, and increasing staff competencies [7].

Despite the benefits, digital communications carry risks: cybersecurity and data protection, technology and platform dependency, information overload of staff, reduction of personal interaction and corporate culture. Effective management of these risks requires a comprehensive approach: security policies, process regulation and staff training [8].

Digital technology change the nature of communications in business systems. Use CRM, ERP and artificial intelligence allows to increase efficiency management [7; 9]. However demonstrates challenges, in particular new informational overload and cyber threats [8]. In crisis situations conditions communications worsen a key role in ensuring stability enterprises. They can reduce uncertainty and increase level trust between participants [4]. To the key areas include the development of digital tools, optimization informational flows and increases competences of personnel [8; 9]. Communications are a strategic resource of economic systems. Their efficiency reaches equal competitiveness enterprises [2; 3].

REFERENCES

1. Chernova I.V., Kostyk E.P. Development of business communications in the management system of business structures // Kyiv economic scientific journal. 2024. No. 5. pp. 123–130. DOI: 10.32782/2786-765 X /2024-5-23.
2. Osokin M.V., Osokina A.S. Digital communications in the system management business // Economy and Society. 2024. No. 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-31.
3. Kuzyk O.V., Kryveshko O.V., Hrebin N.V. Influence digital technologies for efficiency marketing communications enterprises // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. No. 6 (53). P. 312–320. DOI: 10.55643/ fcaptp .6.53.2023.4259.
4. Sydorenko O.V., Cheremsky I.A. Means organizations systems communications at the enterprise // Kyiv economic scientific journal. 2025. No. 8. P. 98–105. DOI: 10.32782/2786-765 X /2025-8-18.
5. Rayko D.V., Lebedeva L.O. Efficiency using CRM systems in communication activities enterprises // Economics: realities of the time. 2024. No. 2. P. 67–74. DOI: 10.32782/ easterneurope .42-19.
6. Proshchenko A.V. Assessment efficiency implementation CRM systems in business small business enterprises // Bulletin Economics. 2024. No. 4. P. 88–95. DOI: 10.32782/2786-8559/2024-4-23.
7. Meshkov S.A. Importance CRM systems to improve effectiveness of enterprise marketing // Economic Forum. 2024. No. 1. Pp. 102–108.
8. Baranenko R., Dmytrenko P., et al. CRM tools to ensure the protection of intellectual property rights // Control, Navigation and Communication Systems. 2024. Vol. 2. P. 112–118.
9. Martin-Navarro A., et al. Business Process Management Systems (BPMS): a systematic literature review // arXiv. 2023. URL: https://arxiv.org/abs/2312.00442.

UDC 004:330.341.1

Kraievyi Nazar,
higher education student, first level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University,
EPHEC University College, Belgium;
Denchyk Iryna,
Senior Lecturer
Department of Management, Accounting and Business Communications
V.N Karazin Kharkiv National University, Ukraine

DIGITAL SKILLS DEVELOPMENT AS A DRIVER OF ECONOMIC GROWTH IN THE DIGITAL ECONOMY

The rapid development of the digital economy has significantly transformed economic processes, labor markets, and organizational management systems. Digital technologies have become a key factor influencing productivity, innovation, and competitiveness of enterprises and national economies. In this context, the development of digital skills among employees and future professionals plays a crucial role in ensuring sustainable economic growth and social development. Organizations that actively invest in digital competencies demonstrate higher adaptability to technological change and improved economic performance [1].

Digital skills are defined as the ability to effectively use digital technologies, manage information, communicate in digital environments, and create innovative solutions. In the digital economy, these skills extend beyond basic computer literacy and include advanced competencies such as data analysis, cybersecurity awareness, artificial intelligence usage, and digital collaboration. The increasing demand for such competencies requires continuous professional development and modernization of education and training systems [2].

The transformation of business processes through digitalization has led to the emergence of new professional roles and the redefinition of traditional occupations. Companies increasingly rely on digital tools to automate operations, analyze large volumes of data, and improve decision-making processes. As a result, employees must continuously update their knowledge and acquire new competencies to remain competitive in the labor market. Research indicates that investment in digital skills development contributes to increased productivity, innovation capacity, and organizational efficiency [3].

The relationship between the level of digital skills and labor productivity in the digital economy is illustrated in Figure 1, which demonstrates that higher levels of digital competencies are associated with improved organizational performance and economic outcomes. The figure highlights the positive correlation between digital transformation and workforce productivity, emphasizing the importance of continuous skill development in modern organizations.

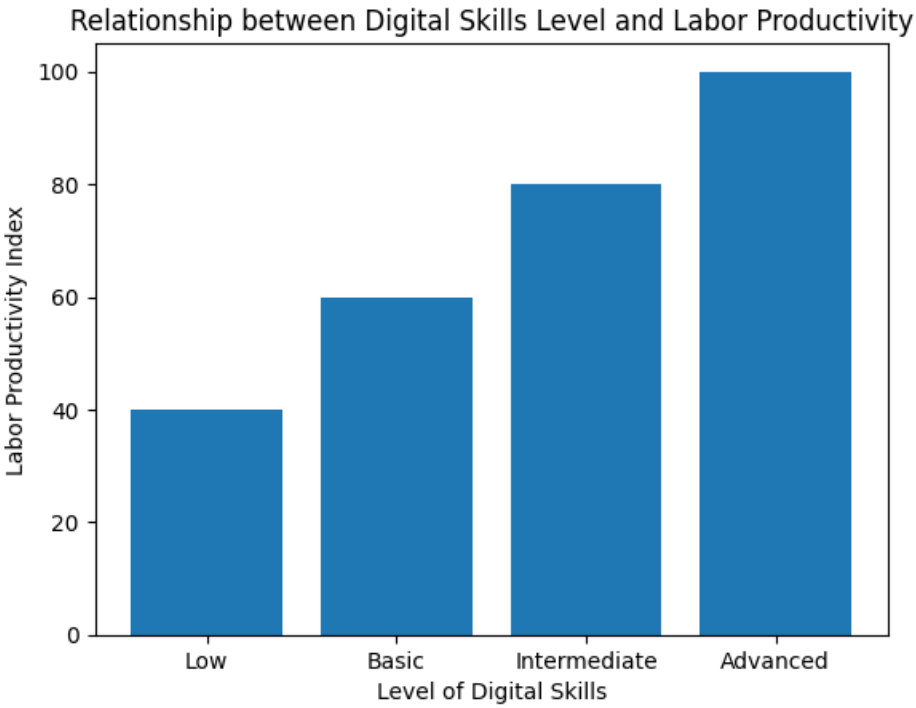


Fig. 1. Relationship between Digital Skills Level and Labor Productivity in the Digital Economy
Source: compiled by the author

At the same time, digital skills can be classified into several key categories depending on their level of complexity and practical application. These categories include basic digital literacy, data management skills, communication and collaboration competencies, cybersecurity awareness, and advanced technological skills. Table 1 presents the main categories of digital skills in the digital economy, their descriptions, examples of practical application, and expected economic impact. The classification of digital competencies helps organizations design effective training programs and develop workforce capabilities aligned with technological change.

Table 1. Key Categories of Digital Skills in the Digital Economy

Category of Digital Skills	**Description**	**Examples of Application**	**Economic Impact**
Basic Digital Literacy	Fundamental use of digital technologies	Working with documents and online communication	Increased workforce efficiency
Information and Data Skills	Ability to analyze and manage data	Data visualization and analytics tools	Improved decision-making
Communication and Collaboration	Digital interaction and teamwork	Online meetings and collaboration platforms	Enhanced productivity
Cybersecurity Awareness	Protection of digital information	Secure data management	Reduced operational risks
Advanced Digital Skills	Use of innovative technologies	Artificial intelligence and automation	Increased innovation capacity

Source: compiled by the author

Thus, the development of digital skills represents a key factor in the successful functioning of modern economies and organizations. In the context of digital transformation, the continuous improvement of digital competencies enables employees to adapt to technological change, supports innovation, and strengthens economic competitiveness. The integration of digital skills into education systems and professional training programs contributes to workforce resilience and long-term economic sustainability. Therefore, digital skills development should be considered a strategic priority for governments, businesses, and educational institutions seeking to achieve sustainable growth in the digital economy.

REFERENCES

1. World Bank. Digital Skills: The Key to Economic Growth in a Digital World. Washington, DC: World Bank, 2023. Retrieved from https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment
2. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2024 Report. Brussels: European Commission, 2024. Retrieved from https://digital-strategy.ec.europa.eu
3. Van Laar E., Van Deursen A., Van Dijk J. Determinants of 21st-Century Digital Skills: A Systematic Literature Review. Computers in Human Behavior Reports. 2022. Retrieved from https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100215

UDC: 331.1:65.015

Kraievyi Nazar,
higher education student, first level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University,
EPHEC University College, Belgium;
Scientific advisor: Shevchenko Viktoriia,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

LEADERSHIP AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ORGANISATIONAL CRISIS RESPONSE

Global economic volatility, technological transformation, and crises such as the COVID-19 pandemic have intensified uncertainty for organizations worldwide. Firms are compelled to continuously adapt to shifting market conditions, supply chain disruptions, and external shocks. Ukrainian enterprises face particularly acute challenges, including market instability, workforce migration, geopolitical risks, and rapid structural change. These pressures place significant demands on management systems and necessitate flexible organizational responses. Within this context, leadership and Human Resource (HR) management assume a critical role in sustaining continuity, safeguarding productivity, and protecting human capital. Nevertheless, many companies continue to prioritize financial adjustments and cost-reduction strategies while undervaluing employee engagement, organizational culture, and internal communication. Such imbalance frequently results in diminished morale, increased turnover, and reduced performance during periods of crisis.

The human factor plays a decisive role in organizational resilience. Employees drive innovation, adaptability, and operational continuity. During crises, uncertainty and stress increase, affecting motivation and job satisfaction. According to the Society for Human Resource Management, organizations that implement structured HR support and adaptive leadership practices achieve higher employee retention and better operational stability[3]. This shows that strategic HR involvement is not only supportive but also essential for crisis management. Poor communication, insufficient managerial preparedness, and employee stress remain major challenges for Ukrainian businesses. Therefore, leadership and HR departments must collaborate to create transparent communication systems, support employees emotionally, and ensure operational continuity.

To address these challenges, Ukrainian enterprises should prioritize leadership communication. Transparent and regular information sharing reduces uncertainty and prevents misinformation. During crises, rumors and lack of clarity can undermine trust in management. Leaders who communicate openly about challenges and future plans strengthen employee confidence. Short weekly meetings, internal digital platforms, and feedback channels help employees understand organizational goals and adapt to changing conditions. Two-way communication is also essential. Employees should be able to share concerns and propose solutions. As Drucker

emphasized, “Management is doing things right; leadership is doing the right things,” highlighting the importance of sound decisions in complex situations [1]. Open communication improves coordination, minimizes errors, and maintains employee engagement.

Another important step is implementing flexible HR policies combined with employee support measures. Crisis situations often require new work arrangements. Ukrainian companies are encouraged to introduce hybrid work models, remote work options, flexible schedules, and temporary role adjustments. These measures help maintain productivity while addressing employees’ personal challenges. HR departments can also implement wellness programs, psychological support, and stress-management training. Such initiatives demonstrate organizational care and strengthen employee loyalty. Regular surveys and performance discussions allow HR managers to identify emerging issues and respond quickly.

Leadership development is another key component of effective crisis management. Managers must possess not only technical knowledge but also emotional intelligence, adaptability, and decision-making skills. Training in crisis leadership, conflict resolution, and team coordination improves managerial effectiveness. Leaders who demonstrate empathy create supportive work environments and reduce employee anxiety. As Kotter noted, successful organizational adaptation depends on leaders capable of mobilizing employees and creating a shared vision during uncertainty [2]. These practices strengthen resilience and ensure continuity of operations.

Collaboration between leadership and HR departments also enhances organizational agility. HR professionals provide data on employee performance and engagement, while leaders use this information for strategic decisions. Joint planning aligns business goals with employee capabilities. For example, reskilling and upskilling programs help employees adapt to technological changes and new market demands. Such initiatives reduce layoffs and preserve institutional knowledge.

A practical illustration is the Ukrainian company Rozetka, which strengthened internal communication and HR coordination during crisis periods. The company introduced online briefings for team leaders, flexible scheduling, and HR-led feedback initiatives. It also implemented temporary role redistribution and supported remote work infrastructure. These measures improved collaboration and helped maintain service quality despite disruptions. The Rozetka example demonstrates that integrating leadership initiatives with proactive HR management enables enterprises to stabilize performance and adapt effectively to uncertainty.

Furthermore, crises create opportunities for organizational learning. Companies that analyze their responses and document best practices become better prepared for future challenges. HR departments can conduct post-crisis evaluations, identify strengths and weaknesses, and update contingency plans. Continuous improvement strengthens resilience and supports sustainable growth.

In conclusion, effective leadership combined with strategic HR management is essential for Ukrainian enterprises facing global uncertainty. Transparent communication, flexible HR policies, leadership development, and employee support

programs enhance organizational resilience. The Rozetka example illustrates how strong leadership and flexible HR practices improve collaboration and operational stability. By prioritizing the human factor alongside financial strategies, Ukrainian companies can adapt to challenges, build employee trust, and ensure long-term performance. rewrite as academic writing

REFERENCES

1. Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker*. Harper Business.
2. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
3. Society for Human Resource Management. (2020). *Managing Through Crisis: HR Strategies for Resilience*. SHRM Foundation.

UDC 334.021.1

Liao Xuanya,
higher education student , second (master's) level of higher education
National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»;
Scientific advisor : Davydova I.O.,
Doctor of Economic Sciences , Professor
National Aerospace University " Kharkiv Aviation Institute

ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL UNCERTAINTY

Modern enterprises operate in conditions of uncertainty. The economic environment contains significant number of participants, which are characterized by a complex structure and character in the market. These circumstances lead to the emergence of uncertainty factors in the internal and external environment of each business entity. Thus, many scientists consider the economic security of the enterprise as a consistency, balancing of the interests of the enterprise and the interests of the subjects of the external environment

Activities to ensure corporate security of an enterprise arise as a result of resolving contradictions between the interests of the enterprise and threats to their implementation. Conventionally, the mechanism for ensuring enterprise security can be represented in the form of the following triad (see Fig. 1):

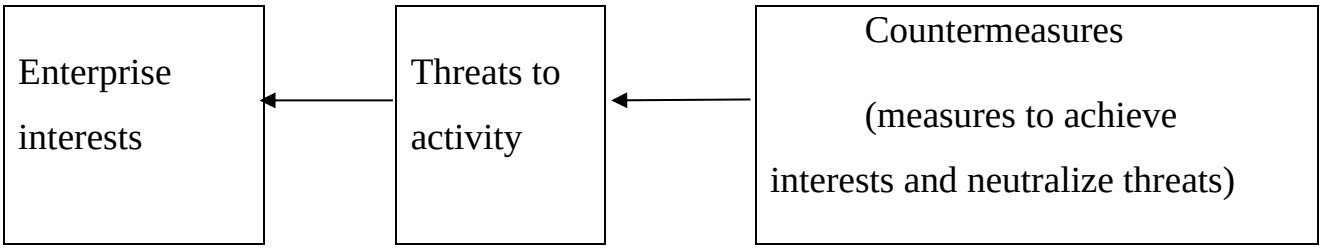


Fig. 1. Mechanism for ensuring enterprise security

This certainly requires determining the essence of interests and threats to activity, systematizing them according to a number of characteristics, clarifying the causes of their occurrence, forms of provision, and consequences of implementation.

According to some scientists, the realization of interests is a determining condition for ensuring the security of an enterprise [16; 20; 21; 25]. From such positions, the security of an enterprise is actually considered as a practical implementation of the provisions of the theory of resource interdependence, according to which in its activities an enterprise should take into account not only its own, but also the interests of subjects of the external environment [2, p.86].

An important component of the conceptual apparatus and process of ensuring corporate security is the definition and systematization of threats and hazards of activity. Dangers and threats are indispensable companions of the functioning of systems of any nature: biological, technical, socio-economic. Therefore, failure to pay adequate attention to the definition and neutralization of threats to activity can

lead to significant damage, or even to the premature termination of the functioning of the enterprise. This necessitates the development of clear criteria, indicators and levels of security, since the essence of the enterprise's corporate security is realized in the system of its criteria and indicators.

At the end of the 20th century, a narrow approach to the characteristics of the economic security of an enterprise dominated among scientists and practitioners, the essence of which was reduced only to ensuring the preservation of commercial secrets and scientific and technical developments of the enterprise. Ensuring the economic security of an enterprise was considered primarily as the protection of information, which can be traced in most publications on this issue, among which the works of V. Alekseenko , V. Belov , V. Gavrish , A. Polyansky , N. Rakytyansky , E. Solovyov , V. Yarochkin can be distinguished .

The issue of enterprise economic security in this context has been addressed based on the assumption that the reliability of an entire information storage system depends on the security level of its most vulnerable component, which is considered to be the personnel of the organization. Accordingly, the provision of economic security was structured as a two-tier information protection system. While acknowledging that information security constitutes an essential element of overall economic security, it is important to emphasize that limiting this issue solely to the protection of commercial secrets represents an overly simplistic approach. Such a perspective fails to fully account for the broad range of influences stemming from the external environment, which serves as a primary source of threats to enterprise operations.

Since the beginning of the 21st century, a more comprehensive approach to ensuring enterprise economic security has become prevalent. This approach highlights that the sustainable development of business entities largely depends on their ability to withstand adverse external factors in a continuously evolving market environment. Within this framework, economic security is commonly understood as a state in which an enterprise is capable of counteracting negative external influences. A key feature of such challenges is that they do not always appear as explicit adverse conditions requiring immediate response; however, neglecting them may result in either positive or negative consequences for the enterprise. Both the internal and external environments of an industrial enterprise contain numerous such challenges, necessitating their continuous monitoring and the development of appropriate response strategies. Failure to address them may lead to the emergence of threats and, over time, risks and hazards. In this context, uncertainty plays a critical role, as it contributes to the inability to achieve targeted performance indicators, including the attainment of a high level of economic security.

.

UDC 336.13.02

Landar Vladyslav,
Academia WSB University
Dabrowa Gornicza, Poland;
Morozova N.L,
PhD in Economics, Associate Professor,Associate Professor at the
Department of Management, Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute "V. N. Karazin Kharkiv National University;
Unkovskyi V.T.,
higher education student
ERI "Karazin Banking Institute "V. N. Karazin Kharkiv National University

MAIN APPROACHES TO MANAGING THE FINANCIAL ACTIVITIES OF AN ORGANIZATION

Financial management of an organization is a complex and multi-level process that includes planning, control, analysis, and optimization of financial flows. It involves systematic interaction among all financial functions to ensure efficient use of resources and achievement of the strategic objectives of the enterprise. One of the key tasks of financial management is to ensure the stability of an organization's operations in a changing economic environment. This requires maintaining a balance between revenues and expenditures, managing liquidity, and forecasting financial indicators to assess the effectiveness of managerial decisions.

Among the main tasks of financial management are revenue and cost management, ensuring liquidity, control of financial risks, investment planning, and financial analysis. Each of these elements is of strategic importance for the effective functioning of the organization and the achievement of financial stability. For example, revenue and cost management involves not only budget planning but also monitoring the implementation of financial plans and analyzing deviations, which allows timely identification of problems and optimization of resources [1].

Effective financial management requires the use of modern information technologies, automated accounting systems, and forecasting tools, which help minimize errors, improve data accuracy, and accelerate decision-making processes. The use of specialized software (ERP systems, BI platforms, spreadsheets) enables the integration of all financial processes, ensures access to up-to-date information, and enhances the efficiency of interaction among the structural units of the organization.

Special attention is paid to the development of financial discipline and transparency, which strengthens the trust of investors, creditors, and partners. Transparency in financial activities is ensured through regular reporting, auditing, and control over compliance with internal regulations. An important aspect is the improvement of professional competence of financial personnel through training programs, professional development courses, and the integration of modern financial

tools into work processes. This approach not only optimizes daily operations but also fosters a culture of responsibility and analytical thinking within the organization [2].

One of the key directions is strategic financial planning, which includes long-term and medium-term forecasts, market scenario analysis, and calculation of financial indicators to evaluate the effectiveness of managerial decisions. This allows organizations to adapt their financial strategy to changes in the external environment, allocate resources efficiently, and ensure financial stability even under unstable economic conditions.

Liquidity management is also highly relevant, as it involves maintaining a balance between current cash flows and financial obligations to ensure uninterrupted organizational operations. Practical tools include cash planning, management of accounts receivable and payable, creation of reserve funds, and short-term investments to provide the necessary financial flexibility.

Investment management is aimed at the efficient use of capital, increasing profitability, and forming a stable portfolio of assets. Organizations select investment projects based on a comprehensive analysis of their financial attractiveness, which includes assessing expected returns, payback periods, risk levels, and the strategic feasibility of projects, namely their compliance with long-term goals, development plans, and corporate strategy.

At the same time, financial risk management is carried out to minimize losses and strengthen the financial sustainability of the organization. The main tools include insurance, hedging of currency and interest rate risks, diversification of the investment portfolio, and regular financial analysis to identify potential threats in a timely manner.

Comprehensive financial management is a key factor in ensuring financial stability and competitiveness of the organization. This approach involves the integration of strategic planning, control and analytics, risk management, investment planning, personnel development, and the use of modern information technologies. The implementation of these areas in an integrated manner contributes to optimization of resource utilization, timely response to changes in the external environment, increased transparency of financial activities, strengthened financial stability, and enhanced trust from partners and investors [3].

Table 1 presents the main directions of managing the financial activities of an organization, examples of their implementation, and the expected effects of introducing effective financial practices [1; 2; 3].

Table 1. Main Directions of Managing the Financial Activities of an Organization

Management Direction	Description of Changes	Implementation Examples	Expected Effect
Budgeting	Planning revenues and expenditures	Development of annual and operational budgets	Cost optimization, forecasting results
Liquidity management	Control of cash flows	Cash planning, reserve funds	Minimization of financial risks
Investment	Efficient use of capital	Project evaluation,	Increased profitability

management		asset portfolio formation	
Financial control	Monitoring operations	Internal audit, regular reporting	Increased transparency, reduced risks
Risk management	Minimization of financial risks	Insurance, hedging	Asset protection, stability of results
Use of IT	Automation of financial processes	ERP and BI systems	Increased accuracy, reduced time for analysis
Personnel training	Professional development	Finance courses and training programs	Effective performance of financial services

Thus, financial management is a systemic and multi-level process that integrates planning, control, analysis, risk management, and personnel development through the use of modern information and digital technologies. By implementing modern IT solutions, such as ERP systems and business intelligence (BI) platforms, organizations gain access to reliable and up-to-date information, enabling them to make informed managerial decisions promptly. The use of a comprehensive approach to financial management allows organizations to maintain financial stability, strengthen competitive advantages, increase trust among investors, partners, and stakeholders, and create conditions for sustainable development and long-term growth.

REFERENCES

1. Dramaretska, K. P., & Terletska, M. I. (2025). Strategic management of enterprise development in the circular economy as a factor of increasing competitiveness. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (3), 340–344.
2. Barna, L.-E.-L., Ionescu, B.-S., & Ionescu-Feleag, L. (2021). The relationship between the implementation of ERP systems and the financial and non-financial reporting of organizations. *Sustainability*, 13. https://doi.org/10.3390/su132111566
3. Panchenko, V. A. (2021). Strategic financial planning as a function of organizational management. *Entrepreneurship and Trade*, (31), 20–25. https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-03

UDC 69:005(477+437.6)

Miroshnyk Yurii,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
Technical university of Košice, Slovakia;
Liubka Polina,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
Technical university of Košice, Slovakia;
Miroshnyk Oleksii,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

CONSTRUCTION MANAGEMENT IN UKRAINE AND SLOVAKIA: COMMON AND DISTINCTIVE FEATURES

The construction industry is a strategically important component of the national economy, as it forms the material basis for infrastructure development, ensures the functioning of production and social systems, and generates a significant multiplier effect in related sectors. In the context of globalization, digital transformation, and the intensification of integration processes, the efficiency of construction management is becoming increasingly relevant.

For Ukraine, this issue is critically important due to the need for post-war reconstruction, infrastructure modernization, and adaptation to European Union standards. At the same time, Slovakia, as a member state of the EU, demonstrates a more established model of construction management characterized by institutional stability, regulatory certainty, and a high level of digitalization.

In this context, a comparative analysis of construction management systems in Ukraine and Slovakia makes it possible to identify key differences, determine efficiency factors, and substantiate directions for improving domestic practices.

The issue of construction management is actively studied by both Ukrainian and foreign scholars, which leads to the formation of various theoretical and methodological approaches.

In the works of M. Malykhin [1], a systemic approach to construction management is substantiated as a set of organizational and administrative processes ensuring coordination among participants of a construction project. The author emphasizes the need to integrate digital technologies into management processes.

O. Romanenko [2] examines the strategic aspects of managing construction enterprises, focusing on the influence of the external environment, institutional constraints, and innovation factors. H. Ryzhakova and co-authors [3] consider modern construction management systems as complex information and analytical platforms.

The works of V. Shandryk [4] analyze the features of state regulation of the construction industry in EU countries, where the key principles are transparency, standardization, and sustainable development.

Slovak scholars pay considerable attention to the digitalization of the industry. In particular, T. Funtík and P. Mayer [5] investigate the impact of BIM technologies on the efficiency of construction project management, proving their role in improving coordination and quality.

T. Mandičák, P. Mesároš, and M. Spišáková [6] analyze the use of BIM in the context of the circular economy, emphasizing its importance for resource optimization. M. Porubčinová, O. Gajniak, and R. Heriban [7] study the impact of Construction 4.0 technologies on the sustainable development of construction.

Thus, modern research confirms that the key factors of effective construction management are digitalization, institutional stability, and the integration of international standards.

Construction management in modern conditions should be considered as a complex integrated system that combines organizational, economic, technological, and legal aspects of project implementation.

1. Institutional Foundations of Management. Comparative analysis shows that the institutional environment is a determining factor in the effectiveness of construction management.

In Ukraine, it is characterized by transformation and fragmentation, which is associated with the reform of urban planning legislation and the need to adapt to European standards. This creates a certain level of uncertainty for business entities and complicates long-term planning.

In Slovakia, the system of state regulation is more stable and coherent, which ensures the predictability of procedures and contributes to the reduction of transaction costs.

2. Digitalization of Construction Management. Digitalization is a key direction in the development of modern construction management systems.

As noted by T. Funtík and P. Mayer [5], the use of BIM technologies allows the integration of all stages of a building's life cycle into a single information system. This ensures effective coordination among project participants and improves the quality of managerial decisions.

Research by T. Mandičák et al. [6] demonstrates that BIM contributes to resource optimization and increases the economic efficiency of projects. Moreover, Construction 4.0 technologies (BIM, AI, VR) enable data integration and automation of management processes [7].

In Ukraine, digitalization is developing but remains fragmented. The introduction of electronic registers and digital platforms is an important step; however, the lack of comprehensive integration limits their effectiveness.

3. Quality Management and Coordination. Ensuring construction quality is one of the key tasks of management.

Slovak researchers [5; 6] confirm that the use of digital technologies enables a shift from post-factum control to preventive quality management. This is achieved through the integration of information flows and automation of control processes.

In Ukraine, the quality management system remains less effective due to insufficient integration of digital tools and the predominance of traditional control methods.

4. Economic Aspects of Management. The effectiveness of construction management is largely determined by the economic conditions of the industry.

In Slovakia, a stable institutional environment contributes to attracting investment and fostering innovation. The use of BIM technologies helps reduce costs and increase project profitability [6].

In Ukraine, the investment attractiveness of the construction sector is limited by a high level of risks associated with economic and political instability. This negatively affects long-term planning and the implementation of large-scale projects.

The generalization of research results makes it possible to identify the following key differences:

- Slovakia is characterized by a higher level of institutional stability;
- digitalization of management is more developed and systematic;
- project management has an integrated nature;
- the economic environment is more favorable for investment.

At the same time, Ukraine has the potential for accelerated development through the implementation of modern digital technologies and the adaptation of European experience.

Thus, the study has established that construction management systems in Ukraine and Slovakia are formed under the influence of common global trends, particularly digitalization and the integration of international standards.

At the same time, the differences between them are systemic and are determined by the level of institutional maturity, the effectiveness of regulatory frameworks, and the degree of implementation of digital technologies.

It has been proven that the Slovak model of construction management is more effective due to comprehensive digitalization, transparency of procedures, and the stability of the regulatory environment.

The practical significance of the study lies in the possibility of using Slovakia's experience to improve the construction management system in Ukraine, especially in the context of post-war reconstruction.

REFERENCES

1. Malykhin, M. (2025). *Features and prerequisites for the formation of processes of organization and administration in construction*. Urban Planning and Territorial Planning. https://doi.org/10.32347/2076-815x.2025.90.342-354
2. Romanenko, O. (2025). *Strategic management of construction development companies: Ukrainian and international experience*. Economy and Society. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-93
3. Ryzhakova, G., et al. (2022). Modern construction management systems. *Management of Development of Complex Systems*.

4. Shandryk, V. (2023). *Features of state regulation of the construction industry in EU countries*. Litopys Volyni. https://doi.org/10.32782/2305-9389/2023.28.56
5. Funtík, T., & Mayer, P. (2023). Implementation of BIM in construction project management. *Czech Journal of Civil Engineering*.
6. Mandičák, T., Mesároš, P., & Spišáková, M. (2024). BIM and circular economy in construction. *Sustainability*. https://doi.org/10.3390/su16114376
7. Porubčinová, M., Gajniak, O., & Heriban, R. (2025). Construction 4.0 and sustainable development. *Slovak Journal of Civil Engineering*. https://doi.org/10.2478/sjce-2025-0006
8. Grinko, A., Hrynko, P., & Pankratova, O. (2022). Digital management as the basis of innovative business development. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 2(5), 68–79. https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-2-07
9. Morozova, N., Denchyk, I., Tarasenko, O., & Parkhomenko, T. (2023). Digital transformation of business. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 2(9), 42–49. https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-2-05

УДК 005.334:338.24

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;
Havryk O.,
Higher education student
ERI "Karazin Banking Institute"V. N. Karazin Kharkiv National University;
Kots Y.,
Higher education student
Uniwersytet Vizja, Poland

ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES AND FORMATION OF ENTERPRISE RESILIENCE UNDER GLOBAL CHALLENGES

The modern global landscape is characterized by a transition from the VUCA concept (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) to the BANI model (brittleness, anxiety, non-linearity, incomprehensibility) [1]. In such conditions, traditional strategic planning methods often prove ineffective. The priority task of management is not only risk minimization but the formation of "resilience" — the organization's ability not only to withstand critical shocks but also to transform and develop following crisis events [4].

The purpose of this report is to research the mechanisms of anti-crisis management and identify tools for ensuring organizational resilience of enterprises in conditions of permanent uncertainty.

Mechanisms for Ensuring Stability. Management under global uncertainty requires the implementation of an integrated risk management system based on a preventive approach [5]. Unlike reactive management, which responds to actual crises, the modern paradigm involves:

- Scenario planning: developing alternative development strategies depending on changes in the external environment.
- Diversification of digital channels: minimizing dependence on single suppliers or sales markets through the use of global platforms.
- Operational flexibility: the ability to quickly reallocate organizational resources to meet new market demands [2].

The Role of Human Capital and Digital Tools. An essential element of anti-crisis management is the psychological stability of personnel and the possession of soft skills. Under uncertainty, a manager must act as a leader capable of maintaining motivation under stress. The technological component acts as an "amplifier" of this resilience through:

1. Predictive Analytics tools: using algorithms to identify weak signals of future crises [4].
2. Cloud technologies: ensuring business process continuity regardless of the physical location of the office or personnel [3].

3. Knowledge management systems: rapid transfer of experience and best practices within the team to effectively solve non-standard tasks.

Building a resilient organization in conditions of global uncertainty requires a systematic combination of flexible strategies, digital technologies, and a high level of emotional intelligence among leaders. Anti-crisis management today is not a temporary measure but a constant process of adapting the business model to new challenges. Only those enterprises that view the crisis as an opportunity for transformation and actively invest in developing the adaptive competencies of their specialists can ensure sustainable growth in the long term [3].

REFERENCES

1. World Economic Forum. The Global Risks Report 2024. 19th Edition. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/
2. Hevko I. B. Anti-crisis enterprise management: a textbook. Ternopil: TNTU, 2022. 248 p.
3. Novikova T. V., Veprytskyi A. V. Digitalization as a tool for ensuring the resilience of business structures. *Management and Business Innovations*. 2024. (Based on materials).
4. McKinsey & Company. Resilience for the long term: Next-generation risk management. 2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/
5. Kovtun O. I. Strategic management of the enterprise in conditions of uncertainty: a textbook. Lviv: LNU Publishing House, 2021. 360 p.

УДК 005.332:004

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;
***Ivleva* Y. S.,**
higher education student
ERI "Karazin Banking Institute"V. N. Karazin Kharkiv National University;
Bita Jafari,
higher education student
University of Applied Sciences Hochschule Niederrhein,Germany

STRATEGIC AGILITY OF MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING BUSINESS RESILIENCE IN CONDITIONS OF GLOBAL UNCERTAINTY

Digital transformation has ceased to be a purely technological trend and has turned into a fundamental factor determining the competitiveness and strategic development of modern organizations. Traditional management models based on hierarchy and rigid control are losing their effectiveness in a dynamic digital environment. Consequently, the ability of managers to adapt, master new digital tools, and develop relevant competencies becomes a critical condition for the successful functioning and innovative growth of companies [2].

The purpose of this report is to analyze the key changes in the structure of professional competencies of managers and to determine the directions for their development in the context of digital transformations.

Transformation of the Management Paradigm. In the digital economy, the role of the manager is undergoing radical changes. The classic image of a supervisor-controller is being replaced by a leader-facilitator, coach, and strategist capable of effectively managing teams in virtual spaces and analyzing Big Data for informed decision-making [1].

Modern management requires:

- Understanding the opportunities provided by technologies such as artificial intelligence, machine learning, and the Internet of Things to optimize business processes.
- Acting as a guide for digital changes within the organization, fostering a culture of innovation and continuous learning.
- Creating an ecosystem where technology enhances human potential and employees are ready for experimentation and rapid adaptation [3].

Priority Competencies in the Era of Digitalization. Based on the "The Future of Jobs Report 2023" by the World Economic Forum, critical thinking and analytical skills remain paramount, complemented by a range of digital competencies. Key groups include:

1. Information and Digital Literacy: The ability to use cloud services, CRM systems, and collaboration platforms such as Trello, Slack, and Microsoft Teams.
2. Data Literacy: The skill to interpret data using visualization tools like Power BI or Tableau to identify business trends.
3. Digital Communication and Collaboration: Managing virtual and hybrid teams through online facilitation and building trust without physical presence.
4. Digital Security Management: Understanding the basics of cybersecurity and teaching the team digital hygiene.
5. Creation of Digital Content and Innovations: Generating new ideas and implementing innovative business models, such as platform solutions or subscription models [3].

Methods for Developing Adaptability. Modern approaches to personnel development must be based on the principles of continuous learning (Lifelong Learning). Effective models include:

- Personalized educational trajectories: Using platforms like Coursera or LinkedIn Learning to create individual development plans.
- Mentoring and Coaching: Involving experienced specialists to transfer practical digital skills.
- Project-Based Learning: Immersing employees in real digital transformation projects.
- Corporate Culture of Innovation: Encouraging experimentation and maintaining tolerance for errors.

Digital transformation radically changes the landscape of modern business and sets new requirements for the professional competence of management specialists. An organization's success today directly depends on the ability of its leaders to adapt to new realities and develop digital skills. Organizations that invest in the digital competence of their managers gain a decisive competitive advantage and ensure their sustainable innovative development in the long term.

REFERENCES

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. [Online Resource]. Access mode: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/
2. Kendyukhov O. V. Digital transformation of business: monograph. Kyiv: "Politekhnika" Publishing House, 2021. 284 p.
3. Veprytskyi A. V. Development of professional competence of management specialists in the conditions of digital transformations. *Economy and Management*. 2024.

УДК 338.24:005.332.1:339.9(477)

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;
Voloshchenko O.,
Higher education seeker
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Panteley D.,
Higher education seeker
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

STRATEGIC ADAPTABILITY OF ENTERPRISES AS A FACTOR OF SURVIVAL IN CONDITIONS OF GLOBAL POLYCRISIS AND DIGITAL TRANSFORMATION

The modern global economy is characterized by a state of "polycrisis," where geopolitical conflicts, energy instability, and rapid technological leaps interact simultaneously. Traditional forecasting models are losing their effectiveness, necessitating a paradigm shift in management from "stable planning" to "dynamic capability."

Analysis of macroeconomic indicators for 2024–2025 confirms the thesis of the "fragility" of modern economic growth. According to the IMF, the global economy grew by 3.3% in 2024, but the growth rate slowed to 3.2% in 2025 [1]. This slowdown is linked to the fragmentation of global trade and the tight monetary policies of leading central banks.

For Ukraine, the situation is even more challenging due to the direct impact of hostilities and the destruction of energy infrastructure.

- In 2024, Ukraine's real GDP growth was 3.2% (revised State Statistics data), driven by business adaptability and a stable maritime corridor [2].
- However, in 2025, growth slowed to 1.8% [4]. The main factors were electricity shortages, a lack of skilled labor, and lower yields in the agricultural sector.

In conditions where real GDP exhibits volatility, companies must implement the concept of organizational resilience. According to World Bank reports, countries and companies that invest in flexible supply chains recover from shocks 30% faster than their competitors [3].

A particular challenge for management in 2024–2025 has been the critical shortage of skilled labor. In Ukraine, this process was exacerbated by migration and mobilization, forcing enterprises to revise their HR management strategies. Modern management focuses on "human-centricity": implementing psychological support programs, flexible schedules, and investing in reskilling. Companies that have integrated inclusivity and veteran policies into their corporate culture demonstrate higher levels of staff loyalty and operational stability [4, 6].

By 2026, traditional 3–5 year strategic planning has finally given way to dynamic scenario modeling. Successful organizations now develop at least three development vectors: "conservative" (maintaining market share), "adaptive" (digital transformation and entry into new markets), and "crisis" (relocation or asset preservation plans). Utilizing AI tools to analyze macroeconomic trends allows management decision-making time to be reduced from weeks to hours [1, 3].

The economy of global uncertainty requires managers to abandon rigid long-term strategies in favor of scenario planning. 2025 statistics show that the winners are those entities capable of transforming risks into innovative solutions.

REFERENCES

1. International Monetary Fund. (2025). *World Economic Outlook: Global Economy in Flux*. Washington, DC.
2. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Real GDP growth in 2024 (revised data)*. Kyiv.
3. World Bank. (2025). *Global Economic Prospects: Shifting Gears*. Washington, DC.
4. Centre for Economic Strategy. (2026). *Ukraine War Economy Tracker: GDP growth in 2025*.
5. European Parliament. (2024). *Two Years of War: The State of the Ukrainian Economy*.
6. National Bank of Ukraine. (2024). *Inflation Report – October 2024*. Kyiv.

УДК 005.32:004.8:331.101.3

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;
Yuzhenko O.O.,
higher education student
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Baumbach Joline,
higher education student
University of Applied Sciences Hochschule Niederrhein, Germany

ALGORITHMIC MANAGEMENT: SOCIAL CONSEQUENCES OF AI IMPLEMENTATION FOR EMPLOYEES AND ORGANIZATIONS

The rapid development of artificial intelligence and macroeconomic uncertainty have driven businesses toward algorithmic management (AM) to scale processes and reduce administrative costs. This practice has expanded beyond the "gig economy" and is being actively implemented in traditional sectors. The core problem lies in algorithms focusing exclusively on quantitative metrics while ignoring the physical and emotional states of humans, effectively turning employees into mere objects of optimization.

This approach is accompanied by continuous digital monitoring, generating intense psychosocial pressure: work demands increase while the resources to meet them decrease. The unchecked spread of algorithmic management transforms the nature of socio-labor relations and poses a threat of labor precaritization. Thus, finding a balance between technological efficiency and humanistic human capital management is becoming a critical challenge for organizational sustainability.

To address these challenges, an interdisciplinary approach (at the intersection of HRM, organizational psychology, and sociology) is applied to study the system of management and labor relations under digitalization. The primary goal is a comprehensive analysis of the psychosocial risks and consequences of AM to develop evidence-based recommendations aimed at minimizing the negative effects of digital management and preserving employee agency

The implementation of algorithmic management systems is multidimensional, causing cascading changes at individual, interpersonal, and macro-organizational levels. The integration of algorithms deeply transforms the essence of the labor contract, replacing human agreements with rigid mathematical rules [1], [3].

Sectoral Dynamics Recent studies of European companies show that motivations for integrating such systems vary by sector, though the common denominator remains survival in a competitive market. OECD employer surveys confirm that algorithmic monitoring and task allocation are no longer exclusive to companies like Uber or Deliveroo but are shaping the architecture of traditional workplaces.

Table 1. Sectoral Features of Algorithmic Management Implementation

Economic Sector	Motivation for Implementation	Impact on Employees	Primary Risks
Logistics	Dynamic routing, speed.	Micromanagement, income depends on speed.	Physical exhaustion, neglect of safety.
Finance	Compliance, risk management.	Automated monitoring of operations and communications.	Privacy violations, lack of trust.
IT Services	Flexible task allocation (Agile).	Standardization of creative processes.	Reduced creativity, burnout.
Manufacturing	Assembly line optimization, cost reduction.	Work pace dictated by algorithms.	Loss of autonomy.

Social and Psychological Consequences Delegating management functions to AI triggers a "diminished social status" phenomenon. Having an algorithmic supervisor creates a stereotype that the subordinate's work is routine and low-skilled, leading to psychological deprivation and reduced job satisfaction. Furthermore, algorithms act as "black boxes" that eliminate professional autonomy and informal social support—key buffers against stress—resulting in chronic anxiety and burnout[2].

Employee Resistance Despite technological pressure, employees demonstrate "resilience through resistance". To protect their well-being, workers resort to informal resistance (sabotage via messaging apps) and formal actions (strikes). Successful strikes have forced corporations to modify algorithm code and cancel penalties, proving that the total subordination of humans to machines is an illusion[4].

Algorithmic management represents a profound crisis of trust and human agency in the AI era. Reducing the multidimensional human experience to binary metrics is a conceptual error of modern management. While automation offers short-term financial gains, it creates long-term strategic risks, including the loss of innovation potential and a critical drop in motivation. In a world of global uncertainty, business resilience depends on autonomous and flexible people, not repressive environments where workers are treated as unstable links subject to rigid algorithmization.

REFERENCES

1. Bowdler M., Lahti H., Jelenko M., Buresti G., Valtonen T. Algorithmic management and psychosocial risks at work: An emerging occupational safety and health challenge. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 2026. Vol. 52, No. 1. P. 1–5. DOI: https://doi.org/10.5271/sjweh.4270.
2. Angelova M., Zielińska-Chmielewska A. Algorithmic Management in the Digital Transformation of Enterprises: A Qualitative Study of Motivations and Strategic Implications. *Economics Ecology Socium*. 2025. Vol. 9, Iss. 4. P. 79–96. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.4-6.

3. Williams M., Rani U. Resilience through resistance: the role of worker agency in navigating algorithmic control. *Frontiers in Artificial Intelligence*. 2025. Vol. 8. Art. 1600044. DOI: https://doi.org/10.3389/frai.2025.1600044.
4. Jago A. S., Raveendhran R., Fast N., Gratch J. Algorithmic management diminishes status: An unintended consequence of using machines to perform social roles. *Journal of Experimental Social Psychology*. 2024. Vol. 110. Art. 104553. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jesp.2023.104553.
5. Milanez A., Lemmens A., Ruggiu C. Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey. *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 31. Paris: OECD Publishing, 2025. 72 p. DOI: https://doi.org/10.1787/287c13c4-en**.**

UDC 35.08:004.8:17

Petrykiva T.V.,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisors: Chkheailo A.A.,
Candidate of Philosophy, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Prof. Dr. Sue Rossano-Rivero,
Professor for Sales and Marketing,Internationalization Officer
at Faculty of Business Administration and Economics,
Hochschule Niederrhein University of Applied Sciences

THE PHILOSOPHICAL AND ETHICAL ISSUES SURROUNDING THE DELEGATION OF MANAGEMENT DECISIONS TO AI

The very nature of management is currently undergoing a fundamental transformation driven by the evolution of artificial intelligence, which has rapidly emerged and is shifting its role from that of a passive executor to that of an autonomous 'architect' of management systems. By 2025, a growing trend towards the integration of AI into strategic management is already evident, with global corporations such as Siemens, Walmart and Unilever serving as examples [6]. Siemens uses AI for tender processes, which automatically analyse vast volumes of documents from bidders and generate shortlists of suppliers. In other words, AI decides which candidates from a large pool are sufficiently qualified to reach the final stage. Walmart uses AI to analyse thousands of proposals and formulate the company's position in negotiations. Previously, this was done manually by hundreds of buyers. Now this process is carried out using AI: deviations from standard terms are identified, and optimal tactics and arguments are proposed. AI decides on the tactics, and a human implements them. Unilever uses AI to check proposals for compliance with licences, legal requirements and ESG criteria. The system decides whether to accept or reject proposals for further consideration within strict rules, minimising human intervention. Thus, the experience of global leaders clearly demonstrates a shift towards a new management architecture, in which AI makes autonomous decisions within a set of defined rules and becomes a full participant in strategic processes, thereby accelerating management and eliminating bureaucratic delays and the subjectivity of the human factor.

However, the central philosophical question remains the ontological status of AI: is it merely a mechanism that mimics thought, or is AI truly capable of genuine consciousness [1,2]. Consequently, within the philosophy of mind, the nature of thought is debated, with functionalism viewing consciousness as the result of informational processes, whilst classical schools emphasise the uniqueness of human subjectivity [3,4]. Thus, the process of intensive delegation of decisions to algorithms provokes a 'crisis of moral agency', in which the individual loses their role as an active moral agent. In other words, excessive automation fosters passivity in the

individual and transforms their role into that of a recipient of algorithmic instructions, which in turn calls into question traditional notions of moral choice and responsibility [5,7].

Recent scientific research increasingly suggests training AI not merely to perform tasks, but to ‘think about its own thoughts’ (this is what reflection entails). Without this ability to correct its own behaviour, AI will remain merely a mechanism and will not become a conscious participant in life processes.

Furthermore, excessive automation creates a situation where humans lose the opportunity to exercise their own moral agency, becoming passive observers of machine processes. This threatens human dignity, as the process of choice is transferred to an algorithm. The philosophical basis for the transformation of modern management is presented in Table 1

Table 1. The philosophical basis for delegating management decisions to AI

Subject area, author	Description of the idea
‘The Chinese Room’ (J. Searle)	AI merely manipulates symbols (hieroglyphs) without truly understanding their meanings, which calls into question its ability to perform in-depth value-based analysis
Functionalism (D. Dennett)	Consciousness is regarded as the result of complex information processes, which theoretically allows AI to be a subject.
The Care of the Self’ (M. Foucault)	Shi as a form of subjectivity that requires reflection and self-regulation in order to develop into an ethical agent.

A philosophical examination of artificial intelligence demonstrates that it is not merely a technological tool, but a challenge to the very concepts of consciousness, reason and morality. John Searle’s ‘Chinese Room’ argument clearly illustrates that even the most advanced models merely manipulate symbols without truly understanding their meanings.

Indeed, the delegation of decision-making to AI is an inevitable process which, on the one hand, will help reduce corruption and increase the effectiveness of management decisions, and on the other, will require strict ethical oversight. As recommended by UNESCO, artificial intelligence should only enhance human capabilities, not replace them. No technological system should replace the ultimate responsibility of the human operator, especially in situations affecting a person’s life, health and rights.

Thus, the optimal path forward is a transition to hybrid management models, where artificial intelligence takes on routine and analytical tasks, whilst final ethical oversight and strategic decision-making remain the exclusive prerogative of humans. And then, by employing a multidisciplinary approach that combines philosophy, technical sciences and law, we can ensure that technological development serves the greater good of society. This means that the future belongs to those states that integrate technological excellence into a transparent and accountable ethical framework.

REFERENCES

1. Doroshenko, H. O., & Ternova, I. A. (2025). Shtuchnyi intelekt u stratehichnomu upravlinni: transformatsiia protsesiv pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Artificial intelligence in strategic management: transformation of management decision-making processes in the digital economy]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (12). https://doi.org/10.5281/zenodo.15723000
2. Diatlova, I., Patlaichuk, O., & Stupak, O. (2025). Etychni vyklyky ta perspektyvy filosofii shtuchnoho intelektu u XXI stolitti [Ethical challenges and perspectives of the philosophy of artificial intelligence in the XXI century]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh Hrani*, *28*(2), 66–71. https://doi.org/10.15421/172540
3. Melnyk, Yu. M., Todorova, S. M., & Shevchenko, H. A. (2025). Filosofske rozuminnia shtuchnoho intelektu yak tekhnolohii [Philosophical understanding of artificial intelligence as a technology]. *Filosofiia ta upravlinnia*, *3*(7), 1–7. https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.3.01
4. Nesterenko, H. P., & Boiko, V. V. (2024). Vykorystannia ShI pry pryiniatti rishen u publichnomu upravlinni ta vidpovidalnist za nykh [Use of AI in decision-making in public administration and responsibility for them]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, *35*(74), 6, 54–59. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/10
5. Nikoliuk, O. V., Savchenko, T. V., & Rodina, O. V. (2023). Problemy ta perevahy shtuchnoho intelektu yak efektyvnoho instytutu dlia rozbudovy upravlinskykh rishen v publichnomu upravlinni [Problems and advantages of artificial intelligence as an effective institute for the development of management solutions in public administration]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, *34*(73), 3, 124–130. https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10180
6. Ovsiienko, S. (2025, November 4). Delehuvannia rishen ShI: yak zminyty upravlinsku arkhitekturu [Delegation of AI decisions: how to change the management architecture]. *SPEKA*. https://speka.ua/artificial-intelligence/deleguvannya-risen-si-yak-zminiti-upravlinsku-arxitekturu-po3y8n
7. Orlov, O. (2025). Tsyfrova etyka ta alhorytmichna prozorist: vyklyky ta metody zabezpechennia spravedlyvosti avtomatyzovanykh rishen u derzhavnomu управлінні [Digital ethics and algorithmic transparency: challenges and methods of ensuring fairness of automated decisions in public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, *13*(2), 51–60. https://doi.org/10.15421/152520
8. Algorithmic accountability. (2026, January 4). In *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Algorithmic_accountability&oldid=1331130331
9. Machine ethics. (2026, March 13). In *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Machine_ethics&oldid=1343276994

10. Morandín-Ahuerma, F. (2023). Ten UNESCO Recommendations on the Ethics of Artificial Intelligence. In F. Morandín (Ed.), *Principios normativos para una ética de la inteligencia artificial* (pp. 86–94). Concytep. https://t.ly/1AMpI

UDC 657.446

Polyvana P. M.,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University,
Ludwig Maximilian University (Munich, Germany);
Scientific advisor: Semenchenko T. O.,
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Business and Professional Communications
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

PROFESSIONAL COMPETENCE OF SPECIALISTS IN MANAGEMENT, ADMINISTRATION AND BUSINESS

The rapid development of digital technologies is shaping a new reality for the functioning of the economy, public institutions, and business, leading to significant transformations in the requirements for the professional competence of managers, administrators, and entrepreneurs. Conditions of global competition and dynamic market changes require specialists to acquire new skills related to digital literacy, innovativeness, analytical thinking, and the ability to operate under uncertainty.

The socio-economic efficiency of innovative development is determined by the ability of organisations to increase productivity, optimise costs, expand markets, and meet consumer needs. In Ukraine, these processes are driven by the development of digital infrastructure, including public services such as "Diia", which enable citizens to access services online, as well as by the growing digital literacy of the population. According to the Ministry of Digital Transformation, more than 70% of Ukrainians use basic digital services, creating the preconditions for the integration of digital processes into business and public administration.

In Ukraine, the financial aspect of innovation is closely linked to state initiatives supporting digitalisation, including grant programmes for startups and the development of the IT sector. Effective financial management in the digital environment involves optimising costs related to digital transformation, automating business processes, and implementing analytical tools for strategic decision-making.

Legal regulation of innovative activities ensures the protection of intellectual property, licensing, patenting, and compliance with legislation in the field of digital technologies. In Ukraine, this includes both national regulations and international agreements on intellectual property.

Public policy stimulates the digitalisation of public administration and business through tax incentives, grants, and innovation support programmes. Compliance with cybersecurity standards and personal data protection is also crucial, particularly under martial law.

Digital competencies in Ukraine encompass the following aspects:

- public digital services: use of "Diia", electronic documents, and government online services;

- digital literacy of the population: basic computer and internet skills, digital communication skills;

- transformations in education and public administration: implementation of distance learning, digital literacy courses, and modernisation of administrative processes;

- labour market demands: the need for specialists with competencies in digital analytics, data management, business process automation, and creative thinking.

In the contemporary context, it is critically important to integrate digital competencies into management training programmes so that professionals can effectively operate in the digital economy, engage in strategic planning, and coordinate hybrid teams.

A modern manager must possess not only professional knowledge in management, economics, marketing, and organisational behaviour, but also competencies that enable integration into the digital ecosystem. These include digital literacy; analytical competence; innovative and creative competence; the ability to work with digital platforms and automated management systems; project management skills using agile methodologies; and communication and intercultural competencies necessary for working in digital and hybrid teams.

Particularly important in the digital era are skills in working with CRM and ERP systems, cloud services, and business process automation tools, which enhance organisational efficiency and optimise workflows. The digitalisation of the economy and business creates a number of new challenges that significantly affect managerial activity.

Firstly, the high speed of technological change requires continuous learning and flexible updating of competencies. The gap between traditional and digital business processes creates a transitional period during which managers must ensure operational continuity, adapt personnel, and minimise risks. Secondly, the digital environment significantly increases requirements for cybersecurity, personal data protection, and organisational information resilience. In the context of growing cyber threats, managers must understand the basic principles of digital security and ensure the protection of processes and infrastructure.

In the context of digitalisation, it should be noted that the digitalisation of business and management processes is primarily aimed at the comprehensive improvement of goods and services at all stages of their life cycle, increasing the efficiency of market processes, enhancing communication mechanisms, and optimising operational, financial, and innovation-investment activities. As emphasised by Hridin, achieving these goals is directly linked to qualitative changes in HR management, which becomes a central element of organisational digital transformation [2, p. 11].

Managers who can combine digital and managerial skills become strategically important actors ensuring organisational competitiveness and development. Managerial activity in the digital era integrates a range of competencies that can be grouped into four categories.

The first group includes knowledge of digital tools: use of cloud services, understanding the basics of digital security, ability to work with ERP and CRM

systems and digital platforms, and basic knowledge of artificial intelligence and automated analytical systems.

The second group is related to working with data. In modern business, big data forms the foundation of strategic decision-making. Specialists must be able to work with real-time information, interpret analytical reports, assess risks, forecast trends, and model development scenarios. As noted by Kraus, effective activity in the digital economy is impossible without managers' analytical thinking and the use of digital tools for strategic planning [3, p. 15].

The third group includes innovative and creative competencies. Managers must be open to new ideas, able to develop and implement digital innovations, apply agile and design thinking methodologies, and foster a culture of experimentation within their teams.

The fourth group comprises social and communication competencies that ensure effective interaction in digital and hybrid working environments. These include digital communication, emotional intelligence, the ability to work in intercultural environments, and coordination of teams through digital tools.

Despite active automation, the human factor remains crucial. An effective manager must not only possess digital skills but also ensure staff adaptation to digital changes, support teams in dynamic conditions, and develop a corporate culture of innovation and partnership.

Digital transformation highlights the importance of stress resilience and psychological flexibility, as well as the ability to operate under uncertainty and make prompt yet well-considered decisions. The system of education, professional training, and corporate learning must adapt to new competency requirements.

REFERENCES

1. Karpenko, Y. V., Zhyvotenko, V. O., Bogdanivskyi, V. V., & Chuprynuk, B. V. (2025). The impact of digitalization on the transformation of professional competencies of public administration specialists. [Electronic resource]. - Available at: https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/19/16562/7e37af414c2e2ce08b96cf366d242caed22aa962.pdf (accessed: 27.03.2026)
2. Gridin, O. V. (2023). General trends and characteristic aspects of digital transformation in the HR management sphere. [Electronic resource]. - Available at: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/11116/Hridin.pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed: 27.03.2026)
3. Kraus, N. M., Kraus, K. M., Manzhura O. V. Digital Vectors of the transformation of country's "infrastructure fabric": socio-economic benefits and threats. European scientific journal of Economic and Financial innovation №2(10) 2022. [Electronic resource]. - Available at: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/41863/1/Kraus_Manzhura_Tsyfrovi_vektory_2_2022.pdf (accessed: 27.03.2026)

UDC 005.332:004

Prof. Dr. Rossano-Rivero Sue,
Professor for Sales and Marketing
Internationalization Officer FB08 Hochschule Niederrhein University of Applied Sciences Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics;
Veprytskyi A., Panteley A.,
Higher education seeker
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;

STRATEGIC ADAPTABILITY OF MANAGEMENT UNDER GLOBAL TURBULENCE

The modern global economy functions in a state of "permanent crisis". Global uncertainty, driven by geopolitical transformations and the rapid development of AI, necessitates a complete revision of classical management approaches. The primary challenge for management in 2024–2026 is the transition from strategies of stable growth to strategies of dynamic endurance.

In conditions of non-linear processes, organizational resilience becomes the key performance indicator. Resilience is defined not merely as the ability to "take a hit," but as the skill to utilize chaos as a resource for development.

- Scenario Management: Instead of fixed plans, companies are implementing "rolling forecasts," allowing for monthly budget adjustments.
- Value Chain Flexibility: Localizing production and diversifying suppliers have become critical to mitigating global logistical risks.

Digital transformation in the 2021–2026 period has transitioned into the stage of intelligent automation.

- Data-Driven Decision Making: The use of predictive analytics allows for the identification of risks before they actually occur.
- Algorithmic Management: Artificial intelligence takes over routine coordination functions, enabling leaders to focus on strategic leadership and talent management.

Global uncertainty increases the significance of the social factor.

- Mental Health as an Economic Asset: Under conditions of prolonged stress, investing in the psychological well-being of employees is a prerequisite for maintaining labor productivity.
- Lifelong Learning: The rapidly changing technological landscape makes continuous learning the only way to avoid the skills gap.

The Ukrainian experience of management during full-scale war has become a unique global case of "radical adaptability". Domestic enterprises have demonstrated the ability to function in conditions that exceed classical risk models.

Key Adaptation Strategies:

- Relocation and Territorial Diversification: Between 2022 and 2024, over 800 enterprises utilized relocation programs, moving facilities to western regions of

Ukraine and EU countries. This preserved production cycles and opened new markets within the European economic area.

- Energy Autonomy: Attacks on energy infrastructure forced businesses to adopt decentralized energy models. Implementing industrial generators, solar power plants, and Energy Storage Systems (ESS) turned energy stability into a key operational KPI.
- Decentralization of Decision-Making: War proved the inefficiency of rigid vertical hierarchies. Companies that delegated authority to local line managers showed faster reaction speeds to critical changes.
- Digital Persistence: Transitioning to cloud services and duplicating servers abroad became the standard for data security, minimizing the risk of physical destruction of corporate information.

To systematize the differences between approaches in stable and turbulent conditions, a comparison of traditional and adaptive management is provided below.

Table 1. Comparison of Traditional and Adaptive Management Strategies

Parameter	Traditional Management (Stable-world)	Adaptive Management (Uncertain-world)
Planning Horizon	Long-term (3–5 years)	Short-term iterations (rolling forecasts)
Organizational Structure	Rigid hierarchy, silo model	Flexible cross-functional teams (Agile)
Source of Decisions	Leadership experience and intuition	Big Data analysis and AI
Reaction to Errors	Risk minimization, punishment	Error as experience ("Fail fast, learn fast")
Supply Chain	Efficiency and minimum price (Just-in-time)	Reliability and redundancy (Just-in-case)
Primary Asset	Fixed assets and capital	Human capital and learning speed

Based on the experience of Ukrainian business, the following is recommended for management under global turbulence:

- Creation of an "anti-crisis reserve" that is both financial and technological (redundant communication and energy channels).
- Investment in Soft Skills to support the mental health of teams.
- Transition to an ecosystem approach through deepened cooperation with competitors and related industries.

Effective management today rests on three pillars: technological equipment, operational flexibility, and human-centricity. Only an integrated approach will allow enterprises to survive and find new growth points in an era of global change.

REFERENCES

1. Kotler, P., & Caslione, J. A. (2021). *Chaotics: The Management and Marketing of Business in the Era of Turbulence*. Fabula.

2. Ivanov, D. (2022). The Digital Supply Chain and Resilience: Integrated Multi-structural Framework. *International Journal of Production Research*, 60(12), 3521–3540.
3. Brynjolfsson, E., & Unger, L. (2023). The Macroeconomics of Artificial Intelligence. *NBER Working Paper Series*, No. 31625.
4. World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF.
5. Grishnova, O. A., & Nesterenko, O. P. (2022). Human Capital in the Digital Economy: New Challenges and Opportunities for Management. *Economy and Society*, No. 38.

UDC 330.341.1:331.5

Rudenko Tetiana,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
at the Department of Business Administration and Management
Valencia Polytechnic University, Spain;
Denchyk Iryna,
Senior Lecturer
at the Department of Management, Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University,
Ukraine

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

Human capital has become one of the most critical factors determining economic growth and competitiveness in the digital economy. The transition to digital technologies has significantly transformed labor markets, organizational processes, and workforce requirements. In modern economic systems, human capital is no longer viewed solely as a labor resource but rather as a strategic asset that drives innovation, productivity, and sustainable development. The ability of individuals to acquire and apply digital competencies plays a decisive role in ensuring long-term economic stability and technological progress [1].

In the digital economy, human capital is characterized by the integration of knowledge, skills, experience, and innovative capacity. Rapid technological change requires employees to continuously update their competencies and adapt to new professional environments. As digital transformation accelerates, organizations increasingly invest in education, training, and lifelong learning programs aimed at strengthening workforce capabilities and improving organizational performance. These investments contribute to increased productivity, enhanced innovation potential, and improved economic resilience [2].

A key feature of human capital in the digital economy is its multidimensional structure. It includes several interrelated components that collectively determine workforce effectiveness and economic outcomes. Among the most important components are education and training, digital skills, professional experience, innovation capacity, and adaptability to technological change. Understanding the relative importance of these components is essential for designing effective workforce development strategies and ensuring the sustainable growth of organizations and national economies.

The structure of human capital in the digital economy is illustrated in Figure 1, which presents the distribution of its key components. The diagram demonstrates that digital skills and education represent the largest share of human capital development, reflecting the growing importance of knowledge-based competencies in modern economic systems. At the same time, professional experience, innovation capacity, and adaptability remain essential elements that support organizational flexibility and long-term competitiveness.

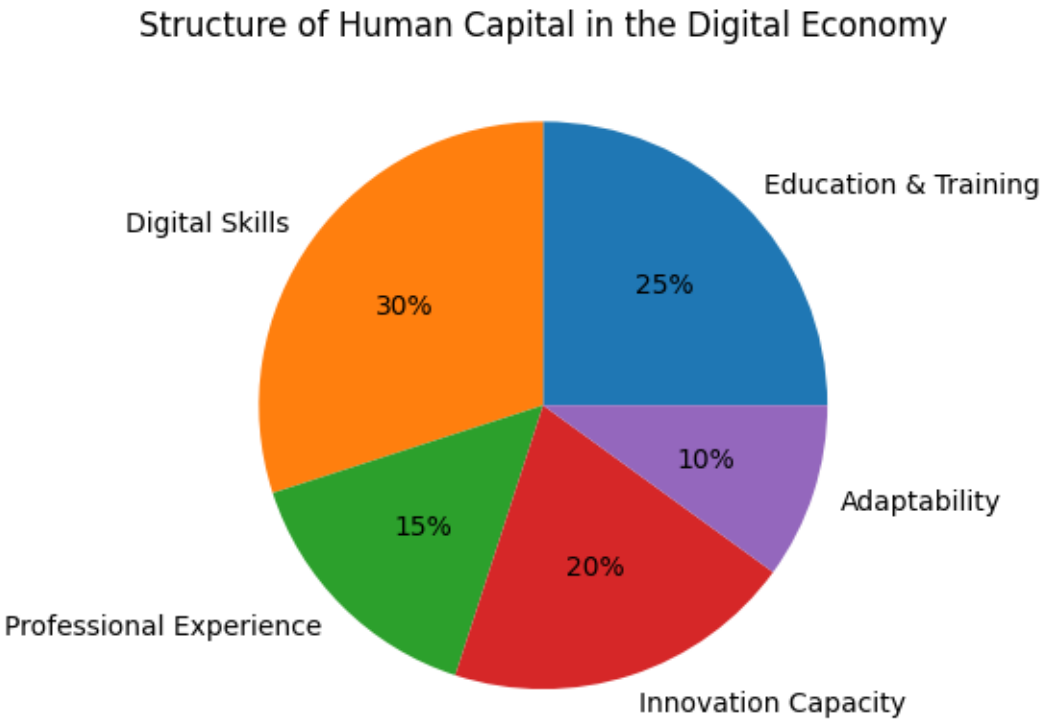


Fig. 1. Structure of Human Capital in the Digital Economy
Source: complied by the author

In addition to understanding the structure of human capital, it is important to analyze the functional role of each component in economic development. Education and training provide the foundation for professional knowledge and competence formation, while digital skills enable employees to effectively use modern technologies in their work. Professional experience enhances productivity through practical knowledge, and innovation capacity supports the creation of new products, services, and business models. Adaptability allows individuals and organizations to respond quickly to technological and market changes [3].

These components of human capital and their economic significance are summarized in Table 1, which highlights the relationship between human capital development and organizational performance in the digital economy. The classification presented in the table demonstrates that investment in workforce competencies contributes to increased productivity, improved decision-making, and enhanced innovation capacity.

Table 1. Key Components of Human Capital in the Digital Economy

Component of Human Capital	Description	Examples of Implementation	Economic Impact
Education and Training	Development of professional knowledge and competencies	University programs, online learning platforms	Increased workforce qualification
Digital Skills	Ability to use digital	Data analysis, digital	Higher productivity

Component of Human Capital	Description	Examples of Implementation	Economic Impact
	technologies effectively	communication, programming	and efficiency
Professional Experience	Practical application of knowledge	Work experience, internships	Improved operational performance
Innovation Capacity	Ability to generate new ideas and solutions	Research and development activities	Increased competitiveness
Adaptability	Ability to respond to technological change	Continuous learning and reskilling	Sustainable economic growth

Source: complied by the author

Thus, human capital development represents a fundamental condition for successful economic transformation in the digital era. In the digital economy, continuous investment in education, digital skills, and workforce adaptability enables organizations to enhance productivity, foster innovation, and maintain competitiveness in a rapidly changing global environment. Therefore, strengthening human capital should be considered a strategic priority for governments, businesses, and educational institutions seeking to achieve sustainable economic growth and long-term development in the digital economy.

REFERENCES

1. World Bank. (2023). *World development report 2023: Investing in human capital for economic growth*. World Bank. Retrieved from https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023
2. OECD. (2023). *OECD skills outlook 2023: Skills for a digital world*. OECD Publishing. Retrieved from https://doi.org/10.1787/27452f29-en
3. European Commission. (2024). *Digital economy and society index (DESI) 2024 report*. European Commission. Retrieved from https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi

UDC 657.446

Sadykova Maryna,
higher education student, second (master's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Shevchenko Viktoriia,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

MARKETING COMMUNICATIONS UNDER CONDITIONS OF GLOBAL UNCERTAINTY: CHALLENGES AND STRATEGIES FOR UKRAINIAN BUSINESS

The modern business environment is increasingly unstable. Geopolitical conflicts, economic crises, and fast technological change create conditions where many traditional approaches to marketing simply stop working as expected. For Ukrainian companies, this problem is especially sharp: since 2022, businesses have had to deal with wartime operational constraints and, at the same time, start adapting to European market requirements following Ukraine's EU candidate status. It is worth noting that the ability to adapt marketing communications quickly and thoughtfully is one of the most important – and often underestimated – strategic capabilities a Ukrainian business can develop today.

Marketing communications include all the tools and channels a company uses to communicate its value to customers – advertising, public relations, social media, direct communication, and others. The integrated marketing communications (IMC) model, developed by Schultz D. E., Schultz H. F., holds that these channels need to work together in a consistent and coordinated way to build trust and long-term customer relationships [1]. The problem is that IMC was mostly designed for more or less stable markets. In conditions of acute uncertainty, the model needs serious rethinking.

One useful way to interpret these changes is through the concept of dynamic capabilities, introduced by Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997) – the idea that successful firms are not just those with strong resources, but those that can sense environmental shifts and reorganise quickly in response [2]. For marketing, this means being able to change messaging, channel priorities, and even brand positioning relatively fast – while keeping the brand recognisable and coherent.

Ukrainian businesses have shown a variety of adaptive responses since February 2022. One of the clearest trends has been the shift toward digital channels. When physical marketing infrastructure – outdoor advertising, events, print – became inaccessible in large parts of the country, companies moved online. Social media, email, and content marketing became the main tools for staying connected with customers.

A well-documented example is PrivatBank, Ukraine's largest retail bank serving nearly 20 million customers. In the first days of the full-scale invasion, the bank faced an immediate crisis of operational continuity – and, by extension, a crisis

of trust. The bank's response was not to go silent, but to communicate actively and practically: publicly confirming that ATMs were being refilled, branches were being kept open where possible, and that digital services – including the Privat24 app used by over 15 million people – remained fully operational. Crucially, this was not just internal crisis management; it was a deliberate communication strategy aimed at preserving public confidence in the financial system at its most fragile moment [3]. Empirical evidance indicates that this kind of active, transparent communication under pressure is precisely what separates brands that recover quickly from those that lose customer trust for years.

A second example is Nova Poshta, the country's leading logistics company, which maintained continuous customer communication throughout the war, regularly updating users on service availability across regions and explaining operational limitations in plain, accessible language. Rather than managing the situation quietly, the company chose visibility – and this approach helped it preserve customer loyalty even as conditions changed rapidly from week to week.

The content of brand communication also changed more broadly. Companies that kept their customers during the hardest periods were generally those that communicated honestly – acknowledging the real situation rather than continuing with pre-war promotional tone. This is consistent with what crisis communication research has long shown: transparency and responsiveness are among the strongest predictors of trust recovery after a disruptive event [4].

European integration adds further complexity. EU markets demand high levels of transparency, sustainability, and corporate social responsibility. Ukrainian companies entering these markets need to rethink not only their products and operations, but also how they tell their story – what values they communicate, what social role they claim. It is important to note that this is both a real challenge and an opportunity: the «Ukrainian brand» has gained significant recognition and positive associations in European public consciousness since 2022, and this is something businesses can and should work with strategically.

Based on this analysis, we would suggest the following directions for Ukrainian businesses looking to strengthen their communication strategies:

1) Adaptive messaging frameworks – building internal processes that allow messages and channel priorities to be revised quickly when conditions change, without losing brand consistency;

2) Digital channel diversification – not relying on one platform, but maintaining presence across several channels relevant to both domestic and EU audiences;

3) Values-based positioning – making transparency, resilience, and social responsibility a visible part of the brand, not just an internal value;

4) Crisis communication protocols – having clear, pre-approved procedures for communicating with customers and partners during difficult periods, so the company does not go silent when it matters most.

In sum, marketing communications in uncertain environments necessitate a paradigm shift from static, campaign-oriented approaches toward dynamic,

capability-based strategies. For Ukrainian firms, the dual challenge of wartime disruption and European integration underscores the strategic importance of organizational readiness for adaptive communication. Companies that institutionalize transparent, resilient, and values-driven communication practices will be better positioned to sustain customer trust and achieve long-term competitiveness in both domestic and EU markets.

REFERENCES

1. Schultz D. E., Schultz H. F. IMC: The Next Generation. New York : McGraw-Hill, 2004. 352 p.
2. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
3. Euromoney. PrivatBank CEO: 'We just need to survive and then there's no way back'. 2022. URL: https://www.euromoney.com/article/29s1sfb9tk9x6d94r6iv4/banking/privatbank-ceo-we-just-need-to-survive-and-then-theres-no-way-back (date of access: 21.03.2026).
4. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. 4th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2015. 296 p.
5. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 832 p.
6. European Commission. Ukraine 2023 Report. Brussels : EC Publications, 2023. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2023 (date of access: 23.03.2026).

UDC 528.4

Shevchenko Viktoriia,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Goliusov Ruslan,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

DIGITAL TRANSFORMATION AND BUSINESS RESILIENCE IN GLOBAL UNCERTAINTY

The contemporary global economy is increasingly characterized by instability, rapid technological advancement, and heightened uncertainty. External shocks such as economic crises, geopolitical conflicts, and pandemics compel enterprises to reconsider traditional approaches to management and development. Within this context, digital transformation emerges as a critical determinant of business resilience and competitiveness.

Digital transformation entails the integration of digital technologies across all spheres of organizational activity, fundamentally reshaping operational processes and value creation. Core components include big data analytics, cloud computing, artificial intelligence, and automation. These technologies enhance efficiency, reduce costs, and enable firms to respond more dynamically to environmental volatility. A key advantage of digitalization lies in organizational flexibility: while conventional business models often lack adaptability, digitalized enterprises leverage real-time data to adjust strategies promptly. Strategic management literature underscores that competitive advantage increasingly depends on responsiveness to environmental shifts and the effective implementation of adaptive strategies [1].

Amazon provides a salient example of successful digital transformation. The company has established a comprehensive digital ecosystem encompassing e-commerce, cloud services, and advanced analytics. Reports indicate that over 60% of Amazon's sales derive from independent sellers, illustrating the efficacy of its platform-based model. During the COVID-19 pandemic, Amazon's robust digital infrastructure facilitated operational continuity and market expansion, thereby demonstrating the resilience afforded by digital transformation [3].

Nevertheless, digital transformation is not a panacea. Its implementation requires substantial financial investment, posing challenges for small and medium-sized enterprises. Moreover, success depends not solely on technological adoption but on managerial competence and strategic foresight. A further constraint is the shortage of qualified personnel. The accelerated demand for expertise in data science, cybersecurity, and software development has outpaced supply, with skill deficits identified as a major impediment to economic progress in the digital era. Cybersecurity risks compound these challenges, as increased reliance on digital systems heightens vulnerability to cyberattacks and data breaches, necessitating robust risk management and security strategies [2].

The human dimension also warrants attention. Employee resistance, stemming from fear of change or insufficient digital competencies, can hinder transformation. Effective communication, training initiatives, and the cultivation of a digital organizational culture are essential for successful implementation. Critically, digital transformation does not eliminate uncertainty but reconfigures it. While firms gain advanced tools for forecasting and analysis, they simultaneously become dependent on complex technological infrastructures, introducing novel risks that require vigilant governance.

Beyond operational concerns, digital transformation reshapes business models and competitive dynamics. Linear value chains are increasingly supplanted by platform-based ecosystems that generate value through multi-user interactions. Competition thus extends beyond products and services to encompass digital infrastructure and network effects. Data, moreover, has emerged as a strategic resource comparable to capital or labor. Firms adept at data collection and predictive analytics secure competitive advantages by anticipating consumer needs, optimizing pricing, and mitigating risks.

Organizational structures are also evolving. Remote work, digital collaboration, and flexible management systems have proliferated, particularly since the COVID-19 pandemic. Hybrid and remote models are projected to persist due to efficiency gains, though they pose challenges for motivation, communication, and culture [4]. Innovation further underpins digital transformation, enabling firms to develop new products, enter emerging markets, and refine processes. Yet innovation entails risk, underscoring the necessity of effective innovation management.

The regulatory environment plays a pivotal role. Issues such as data protection, digital taxation, and antitrust regulation increasingly shape the parameters of transformation. Stricter data protection laws, for instance, constrain corporate use of personal data while enhancing consumer trust. Firms must therefore balance innovation with compliance. Environmental considerations also arise: while digital technologies can optimize resource use, the expansion of data centers intensifies energy consumption, prompting integration of sustainability objectives into digital strategies.

Importantly, digital transformation constitutes an ongoing process rather than a discrete project. Rapid technological evolution necessitates continuous adaptation, long-term vision, and organizational learning. Firms that embed digital transformation as a strategic priority are better positioned to achieve sustainable growth amid global uncertainty.

A strong Ukrainian example of digital transformation and resilience in global uncertainty is Ukrenergo, the national electricity transmission operator, which has implemented advanced digital systems to maintain stability and efficiency even during wartime disruptions. Ukrenergo exemplifies how Ukrainian enterprises leverage digital transformation to sustain operations and competitiveness in conditions of global uncertainty, while banks, airlines, and retailers demonstrate sector-specific adaptations that strengthen resilience.

Other notable cases include Oschadbank (digital banking services), Eldorado (retail digitalization), and MAU – Ukraine International Airlines (digital customer service and operations).

Coming to conclusion, digital transformation represents a decisive factor in enhancing business resilience under conditions of global instability. It offers substantial opportunities for efficiency, innovation, and competitiveness. However, successful implementation requires a holistic approach encompassing strategic management, investment in human capital, and comprehensive risk governance.

REFERENCES

1. OECD (2023). *OECD Digital Economy Outlook 2023*. URL: https://www.oecd.org/digital/oecd-digital-economy-outlook-2023-16a8d8f3-en.htm
2. Harvard Business Review (2008). Porter, M. E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. URL: https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy
3. Amazon (2023). *Annual Reports and Financial Results*. URL: https://www.aboutamazon.com/about-us/amazon-reports
4. World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report*. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023

UDC 336.7

Torianyk Zh.I.,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management,
Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Tokman H.,
higher education student
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Becker N.,
higher education student
University of Applied Sciences Hochschule Niederrhein, Germany

DIRECTIONS FOR IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE MANAGEMENT AT JSC CB "PRIVATBANK"

The banking sector operates under the influence of large-scale digital transformation, intense competition, changes in customer interaction formats, and increasing requirements for service quality. Under such circumstances, not only technological modernization of banking institutions becomes important, but also improving employee performance, since personnel ensure the achievement of the institution's strategic goals, maintenance of service quality, adaptation to new digital processes, and stability of internal business processes. For JSC CB "PrivatBank", as the largest bank in Ukraine, the issue of staff performance has a strategic nature, as the bank combines large-scale operations, an extensive service network, and active implementation of digital solutions.

Employee performance in a bank should be considered as a multidimensional category that includes not only labor productivity but also the level of engagement, motivation, professional development, readiness for change, quality of performance of functional duties, and the employee's ability to work in conditions of digitalization. Therefore, the study of personnel performance requires a comprehensive approach that takes into account both quantitative indicators and qualitative parameters related to the organizational environment and the internal condition of employees.

The results of the conducted research showed that employee performance at JSC CB "PrivatBank" is formed under the influence of a set of quantitative, qualitative, and organizational factors. The most significant among them include the level of staffing capacity, labor productivity indicators, efficiency of personnel costs, level of employee engagement, and the degree of staff readiness to work under conditions of digital change. The assessment of engagement using the Gallup Q12 methodology showed that the average level of employee engagement is 66.3%, indicating a relatively stable, although not maximum, level of internal employee motivation [1].

The obtained results make it possible to state the presence of positive trends in the field of personnel management within the bank. In particular, employees demonstrate a clear understanding of their tasks, availability of the necessary resources to perform their work, awareness of the importance of their work through the bank's mission, the ability to use their strengths in professional activities, and the presence of conditions for learning and development. Such characteristics create a favorable basis for maintaining labor productivity and organizational resilience of personnel.

At the same time, the study revealed a number of problematic aspects that restrain the growth of employee performance. First of all, these include insufficient systematic recognition of work achievements, irregular feedback between managers and employees, insufficient consideration of staff opinions during discussions of internal changes, and the need to strengthen individual support for professional development. In addition, uneven levels of engagement between individual departments were identified, indicating the need for a more targeted approach to personnel management across different organizational segments of the bank.

The conducted SWOT analysis made it possible to systematize the research results and identify the strengths and weaknesses of the personnel management system, as well as potential opportunities and threats. Among the strengths of the bank are the established basic conditions for productive work, a relatively favorable team environment, availability of resources to perform duties, and opportunities for training. Weaknesses include insufficient recognition of employee achievements, limited personalized managerial support, weaker-than-required career dialogue practices, and insufficient regularity of constructive feedback.

At the same time, opportunities for improving employee performance management are quite significant. First of all, they are related to the development of non-material motivation, introduction of more regular formats for evaluating employee progress, expansion of mentoring practices, internal training, and staff participation in discussions of organizational changes. A separate promising direction is the more active use of HR metrics and digital analytical tools for continuous monitoring of personnel conditions. Threats remain employee emotional exhaustion, decreased motivation under high workload conditions, risk of deterioration of internal communications quality, and increased staff turnover.

Taking into account the identified problems and development reserves, a number of practical directions for improving employee performance management at JSC CB "PrivatBank" have been proposed. The first direction is related to the development of a system of non-material recognition. This includes the introduction of regular mechanisms for recognizing professional achievements, internal appreciation practices, digital awards, and public recognition of work results. Such measures will contribute to strengthening employees' internal motivation, forming a sense of importance of their contribution, and increasing organizational loyalty.

The second direction concerns improving the feedback system. For this purpose, it is advisable to introduce regular individual meetings between managers and employees, quarterly performance evaluation sessions, and standardization of

approaches to providing developmental feedback. This will allow timely alignment of expectations, identification of work difficulties, and formation of a more transparent model for evaluating performance.

The third direction is related to expanding employee participation in decision-making. Involving staff in generating ideas for improving service, internal processes, and digital banking products will contribute not only to increasing engagement but also to the development of an innovative culture within the institution. Employees who feel that their opinions are taken into account demonstrate higher levels of responsibility, initiative, and commitment to the bank.

The fourth direction involves personalization of professional development. Its implementation is possible through the formation of individual development plans, strengthening mentoring, expanding internal mobility, and developing a talent pool system. Such an approach allows not only improving employee qualifications but also forming long-term personnel sustainability of the bank.

The fifth direction is related to the use of modern digital HR tools and artificial intelligence technologies. Their application opens new opportunities for automated analysis of HR data, performance evaluation, engagement monitoring, prediction of staff turnover, and identification of burnout risks. In addition, AI solutions can be used to personalize training, generate competency development recommendations, analyze employee ideas, and improve the quality of workforce planning.

The sixth direction involves strengthening employee well-being and preventing emotional exhaustion. For a banking institution operating under conditions of high workload, stress, and constant change, psychological support programs, flexible work organization approaches, burnout prevention measures, and systematic monitoring of employee conditions are particularly important. Ensuring psychological resilience of personnel directly affects work quality, productivity stability, and overall organizational efficiency.

Thus, the research results confirm that improving employee performance at JSC CB “PrivatBank” requires a comprehensive approach that combines improvement of motivational mechanisms, enhancement of internal communication quality, expansion of professional development opportunities, strengthening of managerial support, and implementation of digital HR solutions. The integration of these directions can ensure not only growth in individual and collective productivity but also strengthening of the bank’s personnel sustainability, improvement of customer service quality, and enhancement of the institution’s competitive position in the context of digital transformation.

REFERENCES

1. How to Measure Employee Engagement: Gallup Q12 Questionnaire. Available at: https://www.work.ua/articles/employer/2816/ (Accessed: March 6, 2026).

UDC 005.95/.96:336.71

YahloValeriia,
higher education student, second (master's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Iziumtseva N.V.,
Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor in the Department of Management, Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute"V.N. Karazin Kharkiv National University

HUMAN RESOURCE RISKS AND TYPICAL MANIFESTATIONS OF INTERNAL THREATS IN THE BANKING SECTOR

In today's banking environment, personnel risks are one of the key factors determining the level of a bank's stability and security. Personnel risk in the banking sector refers to the likelihood of financial or reputational losses resulting from errors, misconduct, lack of qualifications, violations of work discipline, or dishonesty on the part of employees. The growing complexity of financial systems, digitalization of banking services, and increased regulatory requirements have significantly amplified the importance of effective human resource management as a mechanism for mitigating such risks.

A distinctive feature of the banking sector is that most internal threats have a "human face." According to data from analytical centers such as InfoWatch and the National Bank of Ukraine (NBU), over 60% of security breaches in banks are of internal origin—they are linked to the actions of employees or management structures. This confirms that the human factor remains the weakest link in the banking security system. Unlike external threats, which can often be anticipated and prevented using technological tools, internal threats are more difficult to detect due to employees' authorized access to systems and information. This makes personnel management not only an administrative function but also a strategic component of risk management.

The main types of personnel risks in banks are diverse and interconnected. First, the risk of staff incompetence arises from insufficient professional knowledge, lack of experience, or inability to adapt to new financial technologies and regulatory requirements. In a rapidly evolving banking environment, continuous training and professional development are essential to minimize such risks. Second, the risk of unethical behavior is associated with fraud, disclosure of confidential information, abuse of authority, and conflicts of interest. This type of risk is particularly dangerous because it often involves deliberate actions aimed at personal gain. Third, organizational and behavioral risk is caused by weak corporate culture, ineffective communication, psychological conflicts, or even sabotage within the team. Such risks may not always lead to immediate financial losses but can significantly undermine the overall efficiency and stability of the institution. Finally, staff turnover risk represents a serious challenge, as high employee turnover leads to the loss of

institutional knowledge, increased training costs, and reduced control over internal processes.

The National Bank of Ukraine emphasizes in its methodological recommendations that effective management of personnel risks requires a combination of organizational, technical, and psychological measures. Organizational measures include the clear division of responsibilities, implementation of internal regulations, and application of the "four eyes principle," which ensures that critical decisions are reviewed by at least two individuals. This reduces the likelihood of errors and fraudulent activities. Technical measures involve the use of electronic access control systems, activity logging, monitoring software, and cybersecurity tools that track user behavior in real time. These technologies allow banks to detect anomalies and respond promptly to potential threats.

Psychological measures are equally important and focus on shaping employee behavior and attitudes. These include regular training programs, development of ethical standards, fostering a strong corporate culture, and implementing motivation systems that align employees' interests with organizational goals. Research shows that employees who feel valued and fairly treated are less likely to engage in unethical behavior. Therefore, creating a positive work environment is an essential component of internal threat prevention.

In addition to traditional approaches, modern banks are increasingly adopting advanced HR technologies, such as HR analytics and People Analytics, to identify potential risks at an early stage. These tools enable the analysis of large volumes of employee data, including performance indicators, behavioral patterns, and engagement levels. By using predictive models, banks can identify employees who may pose a higher risk and take preventive measures, such as additional training or reassignment of responsibilities. This proactive approach significantly enhances the effectiveness of personnel risk management.

Another important aspect of preventing internal threats is the implementation of compliance systems. Compliance functions ensure that all employees adhere to legal, ethical, and regulatory standards. This includes monitoring conflicts of interest, ensuring transparency in decision-making, and establishing channels for reporting violations. Whistleblowing systems, which allow employees to report misconduct anonymously, have proven to be particularly effective in detecting internal fraud and unethical behavior.

International experience also highlights the importance of integrating personnel management into the overall risk management framework. Leading banks in the European Union and the United States apply the "Three Lines of Defense" model, where operational management, risk management, and internal audit functions work together to ensure comprehensive control. In this model, human resource management plays a central role in supporting all three lines by ensuring that employees are competent, reliable, and aligned with the bank's values.

Furthermore, the impact of external factors, such as economic instability and geopolitical challenges, should not be underestimated. In crisis conditions, employee stress levels increase, which may lead to higher error rates and reduced ethical

standards. Therefore, banks must pay special attention to employee well-being, providing psychological support and maintaining open communication within teams. This approach not only improves employee satisfaction but also reduces the likelihood of internal threats.

In conclusion, personnel risks are a systemic factor in internal threats within the banking sector. Their effective management requires a comprehensive approach that combines organizational, technical, and psychological measures. Human resource management should be viewed as a strategic function that integrates risk management, compliance, and corporate governance. Only through continuous monitoring of employees' professional, behavioral, and ethical characteristics can banks ensure long-term stability and security. The development of advanced HR technologies, strengthening of corporate culture, and implementation of international best practices will further enhance the ability of banks to prevent internal threats and maintain their competitive position in the financial market.

REFERENCES

1. National Bank of Ukraine. Banking Sector Review 2023. Kyiv, 2023.
2. InfoWatch Analytical Center. Global Data Leakage Report 2022.
3. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for the Sound Management of Operational Risk. BIS, 2021.
4. Deloitte. Banking on Trust: Managing Conduct Risk in Financial Institutions. 2021.
5. SHRM. People Analytics: Driving Business Performance. Alexandria, 2024.

UDC 316.422.4

Yahlo Valeriia,
higher education student first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Shevchenko Viktoriia,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

DEVELOPING A STRATAGY TO CONFRONT SOCIAL ENGINEERING AS A SOCIAL INNOVATION

In the contemporary digital environment, where information technologies have become integral to everyday life, the issue of information security acquires particular significance. Virtually all spheres of human activity—including finance, communication, education, healthcare, and public administration—are closely intertwined with digital technologies. This integration generates new opportunities but simultaneously creates substantial risks associated with data protection. While technical security measures continue to evolve, cyberattack methods are becoming increasingly sophisticated, adapting to UDCnew conditions and exploiting system vulnerabilities. At the same time, the human factor remains one of the weakest elements in any security system, making it a primary target for attackers.

Social engineering encompasses a set of psychological manipulation techniques aimed at influencing individuals to disclose confidential information, grant unauthorized access, or perform specific actions. Unlike purely technical attacks, social engineering exploits trust, emotions, lack of awareness, or user inattention. Such attacks often require neither advanced technical skills nor significant resources, yet they can inflict considerable harm on both individuals and organizations. Common techniques include phishing, vishing, smishing, identity theft, and the creation of fraudulent websites, all widely employed to steal personal data, financial credentials, and access to corporate systems. These threats are particularly critical in sectors such as banking, education, government, and healthcare, where large volumes of sensitive information are processed.

The rapid expansion of remote work, online learning, and digital services further increases user exposure to such risks, especially when individuals lack sufficient knowledge and practical skills in cybersecurity. Recent analyses reveal a significant rise in incidents linked to social engineering, underscoring the urgent need for effective preventive measures. Despite the general improvement in digital literacy, many users still lack basic competencies to recognize manipulation, detect fraudulent activities, or respond appropriately to suspicious situations. Moreover, successful social engineering attacks may result not only in financial losses but also in data breaches, reputational damage, disruption of organizational processes, and even threats to national security. In this context, raising awareness and developing practical cybersecurity skills becomes a critical priority.

An effective solution lies in the creation of specialized educational resources that integrate theoretical knowledge with practical training. The proposed approach involves the development of an interactive educational website designed to counteract social engineering. The primary objective of this resource is not merely to inform users about existing threats but also to cultivate sustainable behavioral patterns that enable resistance to manipulation and foster safe decision-making in real-life situations.

The conceptual design of the website includes several functional sections. The theoretical section provides comprehensive and systematized information on the main types of social engineering attacks, their characteristics, common scenarios, and prevention strategies, presented in an accessible format with real-life examples to enhance comprehension. The practical section is implemented through interactive tests, simulations, and scenario-based tasks that replicate typical fraudulent situations, allowing users to make decisions in a safe environment and receive immediate feedback with explanations of correct and incorrect actions. This approach promotes not only knowledge retention but also the development of critical thinking and analytical skills.

Additional features may include concise guidelines and summaries for quick reference, as well as analytical components such as user surveys to assess awareness levels and identify knowledge gaps. Special attention is devoted to usability, ensuring that the interface is intuitive, user-friendly, and adaptable to different age groups and levels of digital literacy. The resource can be employed for self-learning or integrated into formal educational programs, corporate training, and institutional awareness campaigns. Its adoption by banks, educational institutions, and other organizations can significantly enhance the overall level of information security among employees and clients.

The practical value of the proposed website lies in its capacity to directly influence the level of digital security in society by combining theory and practice, enabling users to acquire not only knowledge but also hands-on experience in recognizing and responding to threats. This substantially reduces the likelihood of successful attacks and fosters responsible behavior in the digital space. Implementation of such a resource will contribute to reducing fraud incidents, financial losses, and data breaches, while simultaneously strengthening public trust in digital services and supporting the development of a secure digital economy.

Therefore, the development of an interactive educational website to counter social engineering constitutes a timely and socially significant initiative. It combines an innovative educational approach with practical benefits for a wide range of users and offers an effective response to contemporary cybersecurity challenges.

REFERENCES

1. Mitnick K., Simon W. The Art of Deception: Controlling the Human Element of Security. — Wiley, 2002.

2. Hadnagy C. Social Engineering: The Science of Human Hacking. — Wiley, 2018.
3. National Institute of Standards and Technology (NIST). Guide to Enterprise Telework, Remote Access, and Bring Your Own Device (BYOD) Security.
4. ENISA (European Union Agency for Cybersecurity). Cybersecurity Awareness Raising Guide.
5. Verizon. Data Breach Investigations Report

UDC 005.95/.96

Yangolenko D.O.,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Semenchenko T.O.,
PhD in Education, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

IMPLEMENTATION OF MODERN HR TOOLS WITHIN JSC CB "PRIVATBANK"

The current stage of development of PrivatBank is characterized by a high level of operational digitalization, the expansion of remote service channels, and an increasing role in maintaining the country's financial stability. According to the bank's Integrated Annual Report for 2024, its development strategy focuses on strengthening leadership in digital banking, improving operational efficiency, and developing human capital. The bank's non-financial reporting also emphasizes that its personnel management system is based on transparency, compliance with labor legislation, and adherence to corporate standards.

Within the framework of this study, a phased model for implementing modern HR tools at PrivatBank is proposed. The model takes into account the scale of the institution, its state ownership structure, and the high level of digitalization of its business processes. It includes several sequential stages: diagnosing the current state of the HR system, defining key HR analytics KPIs, integrating digital HR tools into the bank's business processes, and monitoring implementation outcomes through non-financial reporting indicators.

Considering the recommendations of the Organisation for Economic Co-operation and Development on personnel management in state-owned enterprises, the proposed model also considers coordination of key HR indicators with the supervisory board and their integration into the bank's strategic development framework [5].

The theoretical foundation of this transformation is supported by the works of Dave Ulrich, who emphasized that HR should function as a strategic business partner, change agent, and driver of organizational culture [1, 4]. Similar conclusions are presented in research by Deloitte, which highlights the growing transition of financial institutions toward a data-driven HR model that integrates analytics into talent management and performance processes [Table 1].

Accordingly, the first priority in implementing modern HR tools at PrivatBank should be the systematic application of HR Data Analytics. As a leader in digital banking in Ukraine, the bank can use workforce analytics to forecast employee turnover, assess workloads in remote service teams, and model future demand for IT and cybersecurity specialists. This approach is particularly relevant given the structural shortage of qualified professionals in the financial and IT sectors reported by the Ministry of Economy of Ukraine in 2024.

Table 1. A set of measures for the implementation of modern HR tools in PrivatBank

Implementation area	Description of the measure	Expected outcome	Evaluation indicators
HR data analytics	Implementation of analytics systems for monitoring employee turnover, productivity, and workforce forecasting	Reduction of workforce shortage risks	Turnover rate; average vacancy closing time
Digital performance management	Automation of KPI tracking and performance evaluation	Increased transparency of performance assessment	Individual KPI achievement; employee engagement level
Training and reskilling	Online programs focused on developing digital competencies	Increased professional adaptability	Number of training hours; share of certified employees
Well-being programs	Psychological support initiatives and flexible employment arrangement	Reduction of professional burnout	Employee satisfaction level

Source: developed by the author based on the analysis of the activities of PrivatBank [2; 3], the recommendations of Deloitte [4], and the approaches of the Organisation for Economic Co-operation and Development to human resource management in state-owned enterprises [5].

Another strategic direction involves the implementation of a Performance Management System integrated with digital KPIs at PrivatBank. In addition, the application of a continuous performance management approach is advisable. This model replaces traditional annual performance appraisals with regular short feedback sessions between managers and employees. Such an approach enables faster responses to organizational changes, increases employee engagement, and fosters a culture of continuous development [3].

The third direction concerns the development of training and reskilling programs. According to reports by the International Labour Organization, upgrading the qualifications of employees in the financial sector is a key factor in ensuring institutional resilience. Given the rapid development of digital products at PrivatBank, the introduction of modular online training programs focused on digital competencies, risk management, and customer service is particularly relevant. Within the framework of the Human Capital Project, the World Bank emphasizes that investments in human capital generate long-term multiplicative effects for economic development. For a state-owned bank, this translates into increased competitiveness and enhanced customer trust.

The fourth component involves improving internal communication systems and supporting employees' psychological resilience. According to analytical materials from the Ministry of Economy of Ukraine, the labor market under conditions of martial law is characterized by elevated levels of stress and professional burnout. In this context, the implementation of well-being programs, psychological support initiatives, and flexible forms of employment aligns with the requirements of Ukrainian labor legislation as well as with international recommendations on employer social responsibility developed by the Organisation for Economic Co-operation and Development.

Finally, particular attention should be paid to the integration of the HR function with the corporate governance system of the state-owned bank. Analytical materials from the Ministry of Finance of Ukraine emphasize the importance of transparency and professional management in state-owned banks. In OECD policy documents, effective human resource management in state enterprises is based on the principles of accountability, transparency, and strategic planning. For PrivatBank, this implies the need for regular evaluation of HR policies at the supervisory board level and the integration of workforce management indicators into the system of non-financial reporting [5].

The implementation of the proposed measures should be carried out in several stages. The first stage involves auditing HR processes and establishing a system of performance indicators. The second stage focuses on the digital integration of HR analytics and performance management systems. The third stage includes scaling training and psychological support programs, followed by monitoring effectiveness through the bank's non-financial reporting framework. Such an approach corresponds to the principles of strategic human resource management in financial institutions.

Thus, the proposed set of managerial measures forms a comprehensive model for the transition from traditional personnel administration to an integrated system of strategic HR management focused on analytics, digital support of HR processes, and the development of employees' competency potential.

REFERENCES

1. Ulrich D. *Human Resource Champions*. - Boston : Harvard Business School Press.
2. JSC CB PrivatBank. Integrated Annual Report for 2024 [Electronic resource].
3. JSC CB PrivatBank. Non-Financial Reporting and Corporate Social Responsibility [Electronic resource].
4. Deloitte. Human Capital Trends in Financial Services 2024 [Electronic resource]. - Available at: https://www2.deloitte.com
5. OECD. Public Governance and Human Resource Management in State-Owned Enterprises. 2023 [Electronic resource]. - Available at: https://oecd.org

УДК 005.334

Андренко К.В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.філол.н, доцент Шевченко В.І.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ РИЗИКІВ

Стрімка цифровізація сучасної економіки та активна інтеграція українських підприємств у європейський цифровий простір істотно трансформують підходи до управління діяльністю організацій. У сучасних умовах цифрова інфраструктура перестала виконувати лише допоміжну технічну функцію і стала важливим елементом стратегічного управління підприємством. Від ефективності управління цифровими ресурсами залежить стабільність операційних процесів, конкурентоспроможність бізнесу та здатність організації адаптуватися до кризових ситуацій. Саме тому питання управління безперервністю бізнесу (BCM - Business Continuity Management) дедалі більше розглядається не лише як технічне завдання IT-підрозділів, а як складова системи стратегічного менеджменту організації [1].

В умовах зростання цифрових ризиків керівництво підприємств повинно формувати системний підхід до управління кіберзагрозами та забезпечення стійкості бізнес-процесів. Сучасний ландшафт цифрових загроз характеризується високою динамічністю та складністю [2], що потребує від менеджменту постійного аналізу ризиків і прийняття оперативних управлінських рішень. Серед найбільш небезпечних ризиків сьогодні виділяють атаки програм-вимагачів (ransomware), які можуть повністю заблокувати доступ до інформаційних ресурсів організації. Значну загрозу також становлять атаки на ланцюги постачання (Supply Chain Attacks), коли компрометація одного постачальника цифрових послуг впливає на діяльність значної кількості залежних компаній. Крім того, менеджмент підприємств повинен враховувати технічні та інфраструктурні ризики, пов’язані з відмовами обладнання, перебоями в енергопостачанні або збоями у роботі хмарних сервісів.

У таких умовах важливим завданням керівництва є формування політики кіберстійкості, яка передбачає не лише запобігання інцидентам, але й забезпечення здатності організації швидко відновлювати свою діяльність. Управління безперервністю бізнесу повинно інтегруватися в загальну систему корпоративного управління та ризик-менеджменту підприємства.

Формування ефективної системи BCM здійснюється на основі міжнародного стандарту ISO 22301 [3], який визначає ключові принципи організації процесів забезпечення безперервності діяльності. Одним із основних інструментів управління є аналіз впливу на бізнес (Business Impact Analysis - BIA). Проведення такого аналізу дозволяє керівництву організації визначити

критично важливі бізнес-процеси, оцінити можливі наслідки їх зупинки та встановити пріоритети відновлення. У межах BIA визначаються ключові показники управління відновленням: цільовий час відновлення та цільова точка відновлення. Ці показники виступають важливими орієнтирами для прийняття управлінських рішень щодо інвестування у системи резервування, захисту даних та модернізації IT-інфраструктури.

Важливим елементом менеджменту безперервності є розроблення стратегій реагування на кризові ситуації та відновлення діяльності організації. Такі стратегії повинні поєднувати технологічні рішення з управлінськими механізмами координації дій персоналу. До технологічних заходів належать створення резервних інформаційних систем, використання незмінних резервних копій даних та диверсифікація хмарної інфраструктури. Водночас управлінський аспект передбачає розроблення планів аварійного відновлення та планів забезпечення безперервності бізнесу, які визначають порядок дій керівництва та працівників у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

Ефективність управління безперервністю бізнесу значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу та організаційної культури безпеки. Навіть найсучасніші технологічні рішення не можуть гарантувати стабільність функціонування систем без належної участі працівників. Саме тому менеджмент підприємств повинен приділяти особливу увагу розвитку культури кібербезпеки та підвищенню обізнаності персоналу щодо цифрових загроз. Регулярне проведення навчань, симуляцій кризових ситуацій та кібернавчань дозволяє підвищити готовність працівників до реагування на інциденти та вдосконалити внутрішні процедури управління кризами.

Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що ефективне управління безперервністю діяльності є важливою складовою корпоративного управління. Зокрема, Директива ЄС NIS2 передбачає, що підприємства повинні впроваджувати комплексні системи управління кіберризиками, включаючи механізми реагування на інциденти та плани відновлення діяльності. Для українських компаній, які прагнуть інтеграції до європейського економічного простору, впровадження таких підходів є важливим кроком до підвищення довіри з боку міжнародних партнерів та інвесторів [7].

Крім організаційного аспекту, важливим фактором для менеджменту є економічна ефективність управління безперервністю бізнесу. Тривалі простої інформаційних систем можуть призводити до значних фінансових втрат, зниження продуктивності та втрати клієнтів. Саме тому керівництво підприємств повинно здійснювати регулярне оцінювання стійкості IT-інфраструктури та проводити стрес-тестування критичних систем. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти потенційні слабкі місця та оптимально розподіляти ресурси на забезпечення безпеки та безперервності діяльності.

Отже, управління безперервністю бізнесу в умовах зростання цифрових ризиків стає важливим елементом сучасного менеджменту організацій. Інтеграція принципів BCM у систему стратегічного управління дозволяє підприємствам підвищити рівень стійкості до кризових ситуацій, мінімізувати

фінансові втрати та забезпечити стабільність функціонування навіть в умовах високої невизначеності [4; 5; 6; 8]. У контексті євроінтеграційних процесів України адаптація національних систем управління до міжнародних стандартів безперервності бізнесу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та зміцненню економічної безпеки держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко О. В., Соколов В. М. Управління інформаційною безпекою підприємства. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 312 с.
2. Дубов Д. В. Кібербезпека: світові тенденції та виклики для України. – Київ: НІСД, 2020. – 64 с.
3. ISO 22301:2019 Безпека та стійкість. Системи управління безперервністю бізнесу. Вимоги. – Женева: International Organization for Standardization, 2019.
4. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [Електронний ресурс] Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19 Стратегія кібербезпеки України [Електронний ресурс] Режим доступу: https://www.rnbo.gov.ua
5. Державна служба спеціального зв’язку та захисту інформації України. [Електронний ресурс] Режим доступу: https://cip.gov.ua
6. Директива (ЄС) 2022/2555 щодо заходів для забезпечення високого рівня кібербезпеки в Європейському Союзі (NIS2) [Електронний ресурс] Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu
7. Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс] Режим доступу: https://niss.gov.ua

УДК 658.012.32:005.21

Андрушкевич Н.В.,
кандидат економічних наук
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»

АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем нестабільності та динамічних змін у глобальному економічному середовищі. Геополітичні конфлікти, порушення глобальних ланцюгів постачання, технологічні трансформації, а також посилення міжнародної конкуренції формують умови постійної невизначеності для функціонування підприємств. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність використання нових управлінських концепцій, зокрема адаптивного менеджменту. Саме здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища стає одним із ключових факторів забезпечення його конкурентоспроможності [1, с. 42].

Адаптивний менеджмент розглядається в економічній науці як система управління, що передбачає гнучке реагування підприємства на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом оперативного коригування управлінських рішень, організаційної структури та стратегічних пріоритетів розвитку. Основною метою адаптивного менеджменту є забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення його здатності до ефективної діяльності в умовах невизначеності. Такий підхід передбачає використання механізмів стратегічної гнучкості, інноваційного розвитку та постійного вдосконалення управлінських процесів [2, с. 118].

Необхідність впровадження адаптивного менеджменту значною мірою зумовлена сучасними тенденціями розвитку світової економіки. Зокрема, упродовж останніх років підприємства функціонують в умовах посилення глобальної конкуренції, швидкого розвитку цифрових технологій, а також зростання ролі інновацій у формуванні конкурентних переваг. За даними міжнародних досліджень, підприємства, які активно використовують адаптивні управлінські практики, демонструють вищі показники ефективності та швидше реагують на зміни ринкової кон’юнктури [3, с. 67].

Важливим аспектом адаптивного менеджменту є формування гнучкої організаційної структури підприємства. Традиційні ієрархічні структури управління часто характеризуються низькою швидкістю прийняття управлінських рішень, що ускладнює оперативну реакцію на зміни зовнішнього середовища. Натомість сучасні підприємства дедалі частіше впроваджують більш гнучкі організаційні моделі, що базуються на принципах децентралізації управління, командної роботи та міжфункціональної взаємодії. Такий підхід дозволяє значно підвищити ефективність управлінських процесів та прискорити реалізацію стратегічних рішень [4, с. 53].

Одним із ключових інструментів реалізації адаптивного менеджменту є стратегічне управління. У сучасних умовах підприємства змушені постійно переглядати свої стратегічні цілі та коригувати напрями розвитку відповідно до змін ринкового середовища. Це передбачає систематичний аналіз зовнішніх факторів, оцінку конкурентного середовища, а також формування альтернативних сценаріїв розвитку підприємства. Використання стратегічного планування дозволяє підприємствам більш ефективно адаптуватися до нових економічних умов та мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю ринку [5, с. 91].

Суттєву роль у забезпеченні адаптивності підприємств відіграє розвиток інноваційної діяльності. Інновації виступають одним із найважливіших факторів формування довгострокових конкурентних переваг, оскільки дозволяють підприємствам створювати нові продукти, удосконалювати технологічні процеси та підвищувати ефективність використання ресурсів. У сучасній економіці інноваційний розвиток тісно пов'язаний із процесами цифрової трансформації бізнесу, що відкриває нові можливості для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств [6, с. 214].

Важливою складовою адаптивного менеджменту є також управління людськими ресурсами. Людський капітал виступає ключовим фактором успішної реалізації стратегічних змін та інноваційних перетворень у діяльності підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування організаційної культури, орієнтованої на навчання, розвиток компетенцій працівників та підтримку ініціативності персоналу. Підприємства, які активно інвестують у розвиток людського капіталу, мають значно більший потенціал адаптації до змін ринкового середовища [7, с. 136].

Окрему увагу в контексті адаптивного менеджменту необхідно приділяти управлінню ризиками. У сучасних умовах економічної невизначеності підприємства стикаються з численними загрозами, серед яких варто виділити фінансові ризики, технологічні зміни, коливання попиту та геополітичні фактори. Ефективна система управління ризиками передбачає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їх впливу на діяльність підприємства та розроблення заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Такий підхід дозволяє підприємствам забезпечити стабільність функціонування навіть у складних економічних умовах [8, с. 74].

В умовах сучасних глобальних викликів особливого значення набуває здатність підприємств до швидкого впровадження управлінських інновацій. Поширення цифрових технологій, розвиток штучного інтелекту, автоматизація виробничих процесів та використання великих даних суттєво змінюють підходи до управління підприємствами. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє підвищити якість управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства [3, с. 105].

Таким чином, адаптивний менеджмент виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах глобальної економічної невизначеності. Його впровадження сприяє

підвищенню гнучкості управлінських систем, розвитку інноваційної діяльності, ефективному використанню людського капіталу та вдосконаленню механізмів управління ризиками. У результаті підприємства отримують можливість швидко реагувати на зміни ринкового середовища, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий економічний розвиток.

У сучасній економіці саме здатність підприємств до адаптації стає ключовим фактором їх успішного функціонування. В умовах зростання глобальної конкуренції та нестабільності економічного середовища використання принципів адаптивного менеджменту дозволяє підприємствам не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, але й активно формувати власні стратегічні можливості розвитку. Тому подальші наукові дослідження у сфері адаптивного управління підприємствами є важливим напрямом розвитку економічної науки та практики управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Daft R. L. Management. 14th ed. Boston : Cengage Learning, 2022. 720 p.
2. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 2019. 251 p.
3. OECD. The Digital Transformation of Business. Paris : OECD Publishing, 2023. 312 p.
4. Robbins S. P., Coulter M. Management. 15th ed. New York : Pearson Education, 2021. 704 p.
5. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. 11th ed. London : Pearson, 2020. 880 p.
6. European Commission. European Innovation Scoreboard 2024. Brussels : European Commission, 2024. 120 p.
7. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2021. 824 p.
8. Hill C., Jones G. Strategic Management Theory. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 528 p.

УДК 658.012.2:005.21

Балабаш О.С.,
кандидат економічних наук, доцент
Одеський національний економічний університет

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ

У сучасних умовах глобальної невизначеності, що зумовлена динамічними економічними, політичними та технологічними змінами, управління підприємством потребує нових підходів до забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Зростання ризиків, нестабільність ринкового середовища та посилення глобальної конкуренції актуалізують необхідність інтеграції стратегії та бізнес-моделі як ключових елементів системи управління. Саме узгодженість стратегічних цілей із логікою створення та реалізації цінності дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін і ефективно використовувати наявні ресурси. Водночас традиційні підходи до стратегічного управління виявляються недостатніми без урахування трансформацій бізнес-моделей.

Систематизація та узагальнення наукових праць з досліджуваної тематики дозволяє виокремити спільні риси у баченні науковців та визначити чотири основні підходи до співвідношення понять «стратегія» та «бізнес-модель»: як тотожні або взаємозамінні категорії [16, 17], як різні, але взаємопов'язані поняття [4, 10, 18], як такі, де стратегія є похідною бізнес-моделі [11, 19], та як такі, де бізнес-модель розглядається складовою або механізмом реалізації стратегії [20, 13].

Необхідність введення в економічний обіг поняття «стратегічна бізнес-модель» зумовлена наявністю низки теоретико-методологічних неузгодженостей, що виникають у разі розгляду понять «стратегія» та «бізнес-модель» відокремлено.

До таких неузгодженостей вважаємо доцільним віднести:

– необхідність урахування характеру та інтенсивності взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;

– потреба в комплексному аналізі чинників, що забезпечують максимізацію довгострокової прибутковості та стійкості бізнесу;

– узгодження довгострокових цілей із фундаментальними економічними параметрами діяльності підприємства (ресурсами, обсягами продажу, прибутком);

– формування дієвого механізму переходу від стратегічного вибору до його економічної реалізації;

– інтеграція факторів невизначеності в модель стратегічного управління;

– розроблення механізму проєктування майбутньої економічної конфігурації бізнесу.

З огляду на вище наведене, стратегічну бізнес-модель доцільно трактувати як прогностично орієнтовану конфігурацію економічної логіки бізнесу, що інтегрує базову бізнес-модель із довгостроковими стратегічними намірами компанії та слугує інструментом перевірки її майбутньої життєздатності в умовах технологічних і ринкових трансформацій.

Таке трактування дозволяє: зберегти аналітичну автономність понять «стратегія» і «бізнес-модель»; уникнути їх ототожнення; водночас пояснити механізм переходу від стратегічного вибору до економічної реалізації; інтегрувати фактор невизначеності у модель стратегічного управління.

Отже, в умовах глобальної невизначеності ефективне управління підприємством потребує інтеграції стратегії та бізнес-моделі як єдиної системи прийняття рішень. Запропоноване трактування стратегічної бізнес-моделі дозволяє узгодити стратегічні орієнтири з економічною логікою функціонування підприємства, забезпечити адаптивність до змін і підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Такий підхід сприяє ефективній реалізації довгострокових цілей у динамічному та ризикогенному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Child J. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice // Sociology. 1972. Vol. 6. P. 1–22. URL: https://www.jstor.org/stable/42852043

2 Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства [Електронний ресурс] : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 423 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25209

3 Magretta J. Why business models matter // Harvard Business Review. 2002. Vol. 80. P. 86–92. URL: https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter

4 Amit R., Zott C. Creating value through business model innovation // MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 53, No. 3. P. 41–49. URL: https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/03/Creating-Value-through-Business-Model-Innovation.pdf

5 Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, 2010.

6 Chesbrough H., Rosenbloom R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation’s spin-off companies // Industrial and Corporate Change. 2002. Vol. 11, No. 3. P. 529–555. DOI: https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529

7 Andrews K. R. The concept of corporate strategy. New York: Taylor & Francis, 1971.

8 Paulus-Rohmer D., Schatton H., Bauernhansl T. Ecosystems, strategy and business models in the age of digitization – How the manufacturing industry is going to change its logic // Procedia CIRP. 2016. Vol. 57. P. 8–13. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.003

9 Ulrich P., Fibitz A. Business model innovation and digitalization: Could ambidexterity be the solution to manage both? – A conceptual framework with propositions // Corporate & Business Strategy Review. 2020. Vol. 1, No. 2. P. 8–25. DOI: https://doi.org/10.22495/cbsrv1i2art1
10 Balabash O., Kuznetsova I., Levytska I., Zaika S., Skrypko T. Strategic management of the enterprise: analysis of sectoral determinants // Independent Journal of Management & Production. 2022. Vol. 13, No. 3. P. 196–214. DOI: https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1992
11 Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko Y. Innovative tools for motivating strategic human resource development in IT business // Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies. 2026. Vol. 272. Cham: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-06608-4_7

УДК 338.45:664:658.5

Бедринський В. П.,
здобувач ступеня доктора філософії
Західноукраїнський національний університет;
Будник І.М.,
здобувач ступеня доктора філософії
Західноукраїнський національний університет;
науковий керівник к.е.н., доцент Будник Л.А.
Західноукраїнський національний університет

ФОРМУВАННЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ

У сучасних умовах зростаючої нестабільності національної та світової економіки, питання забезпечення економічної безпеки підприємств харчової промисловості набуває особливої актуальності. Харчова промисловість є стратегічно важливою галуззю, що забезпечує продовольчу безпеку держави, стабільність соціального середовища та зайнятість населення. Однак підприємства цієї галузі постійно стикаються з широким спектром загроз, які можуть порушити їх фінансову стабільність, конкурентоспроможність і здатність до сталого розвитку.

З метою нейтралізації та усунення таких загроз необхідно провести їх аналіз та класифікацію з поділом на зовнішні та внутрішні чинники, а також окреслення шляхів мінімізації їх впливу. «Запобігання та нейтралізація загроз економічній безпеці підприємства становить головний зміст економічної безпеки» [1, с.27].

Економічна безпека підприємств харчової промисловості в значній мірі залежить від чинників зовнішнього середовища, які за своєю природою є такими, що не піддаються прямому управлінському впливу з боку суб'єктів господарювання. Вони формуються поза межами підприємств, однак визначають умови їх функціонування, інвестиційні перспективи, рівень конкурентоспроможності та фінансову стійкість. Ці загрози характеризуються високим ступенем невизначеності, непередбачуваності та комплексного впливу, що зумовлює необхідність постійного моніторингу зовнішнього середовища та адаптації до його змін.

Однією з ключових загроз для економічної безпеки харчових підприємств є нестабільність політичного та правового середовища. Часті зміни законодавства, непослідовність державної регуляторної політики, відсутність ефективної взаємодії між бізнесом та державними структурами створюють правову невизначеність, що ускладнює стратегічне планування і довгострокові інвестиції. Фінансова нестабільність у макроекономічному вимірі також чинить істотний вплив на функціонування харчових підприємств. Інфляція, девальвація національної валюти, коливання банківських ставок та обмежений доступ до кредитних ресурсів знижують можливості для фінансового маневрування, ускладнюють модернізацію виробничих потужностей та зменшують загальну

ліквідність підприємств. Для суб'єктів харчової промисловості це особливо критично, оскільки більшість з них працює в умовах високої собівартості, сезонності закупівель сировини та необхідності постійного оновлення асортименту відповідно до змін споживчого попиту.

Глобальні економічні виклики, зокрема зміни на світових аграрно-сировинних ринках, також мають прямий вплив на економічну безпеку харчових підприємств. Коливання цін на зерно, олію, цукор, молочну продукцію або інші ключові компоненти виробництва можуть як посилити конкурентні переваги підприємства, так і зруйнувати його фінансову модель. Зовнішньоторговельні обмеження, включаючи запровадження мит, квот, нетарифних бар'єрів або санкцій, ускладнюють вихід на зовнішні ринки та ставлять під загрозу експортну орієнтацію галузі, яка для України є вкрай важливою.

Окрему групу становлять кліматичні та екологічні ризики, які набули особливої актуальності в останні роки. Зміна клімату, екстремальні погодні явища, посухи, зниження врожайності або порушення логістичних ланцюгів через природні катаклізми значно ускладнюють стабільність постачання сировини, а отже - безперервність виробництва.

Особливої гостроти в українських умовах набувають загрози, пов'язані з військовими діями та загальною геополітичною ситуацією. Повномасштабна військова агресія з боку росії призвела до руйнування виробничої інфраструктури, евакуації потужностей, втрати логістичних маршрутів, загроз безпеці персоналу та споживчому попиту на внутрішньому ринку [2]. Це не лише знижує обсяги виробництва, а й веде до структурної трансформації всієї галузі. Крім того, порушення міжнародної логістики, морського експорту, страхування вантажів та високі ризики для інвесторів серйозно впливають на здатність підприємств зберігати або розширювати свою ринкову присутність.

Отже, зовнішнє середовище виступає багатофакторним джерелом ризиків, що постійно змінюється та створює нові виклики для економічної безпеки підприємств харчової промисловості. Рівень їх впливу залежить не лише від об'єктивної сили чинників, а й від адаптаційних спроможностей самих підприємств, зокрема гнучкості управлінських рішень, рівня стратегічного планування та здатності до інтеграції в мінливу економічну дійсність. Розуміння природи зовнішніх загроз є передумовою для формування ефективних систем моніторингу, оцінювання ризиків та забезпечення довгострокової економічної стійкості підприємств.

Внутрішні загрози економічній безпеці харчових підприємств виникають у межах самої господарської системи й здебільшого є наслідком недосконалостей у структурі управління, організаційній культурі, фінансовій дисципліні, кадровому забезпеченні та технологічній базі. На відміну від зовнішніх ризиків, внутрішні загрози є результатом ендогенних процесів, і тому підприємство має більше інструментів для їх виявлення, попередження та подолання. Водночас саме ці загрози часто залишаються недооціненими або неструктурованими, що значно підвищує їх деструктивний потенціал .

Одним із ключових джерел внутрішніх загроз є слабкість фінансової системи підприємства. Недостатній рівень оборотного капіталу, незбалансоване співвідношення між власними і залученими коштами, відсутність резервного фонду, а також високий ступінь дебіторської та кредиторської заборгованості створюють умови для фінансової нестабільності. Зокрема, у харчовій промисловості, де значну частину витрат становлять закупівлі сировини, енергоносіїв і логістика, низька платоспроможність у межах операційної діяльності може призвести до зривів виробництва або неспроможності виконувати договірні зобов'язання [3].

Не менш важливою загрозою є технологічна відсталість підприємства. Відсутність інноваційних підходів, автоматизації та цифровізації ускладнює адаптацію до нових ринкових вимог, знижує якість продукції та обмежує конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Інвестиційна інертність підприємств, часто обумовлена дефіцитом внутрішніх ресурсів, підсилює цю загрозу в довгостроковій перспективі.

Організаційно-управлінські ризики часто пов'язані з неефективною системою прийняття рішень, фрагментарністю стратегічного планування, відсутністю гнучких механізмів реагування на зміни. Багато підприємств харчової промисловості демонструють слабкість у формуванні внутрішніх політик управління ризиками, не мають структурованої антикризової стратегії та достатніх інструментів для контролю ключових бізнес-процесів. Як наслідок, підприємство стає вразливим перед будь-якими відхиленнями у виробничо-фінансовому циклі. Не менш серйозною загрозою є недосконаліть систем внутрішнього контролю та аудиту, що ускладнює своєчасне виявлення порушень, шахрайства або неефективного використання ресурсів .

У сукупності внутрішні загрози є критичними у тому сенсі, що вони не лише створюють ризики у межах підприємства, але й підсилюють негативний вплив зовнішнього середовища. Відтак, управління внутрішніми загрозами потребує системного підходу, який охоплює як діагностику внутрішніх слабких місць, так і розробку превентивних механізмів - зокрема внутрішнього моніторингу, автоматизації облікових процесів, навчання персоналу, оновлення технічної бази та запровадження сучасних моделей управління ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зубко Т. Л. Економічна безпека підприємства: виклики XXI сторіччя: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 420 с.
2. Крилов Д. В. Характеристика загроз економічній безпеці підприємства в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* 2024. №13. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-07/
3. Жук Н. Аналіз та оцінка фінансових загроз в системі управління фінансовою безпекою в умовах глобалізаційних викликів. *Трансформація бухгалтерського обліку, аналізу та контролю в умовах соціально-економічних викликів : міжнародний круглий стіл*, 31 травня 2021 р., ЗУНУ, Тернопіль.

УДК 658.7

Беспятюк М. В.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова;
науковий керівник: к.е.н, доцент Корюгін А. В.
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЛОГІСТИЧНОГО МІКСУ «7R» У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Швидке зростання сфери логістичних послуг виступає важливим напрямом розвитку сучасної економіки. В умовах ринкової конкуренції вітчизняним підприємствам для забезпечення стійкого функціонування та формування конкурентних переваг необхідно не лише раціонально використовувати ресурси, а й інтегрувати логістичний підхід у систему управління.

Р.Г. Руденко [1] підкреслює, що результативність логістичної діяльності підприємства проявляється у раціональній організації процесів постачання, виробництва та збуту, зниженні логістичних витрат, ефективному управлінні матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками. Вона також відображається у створенні конкурентоспроможної продукції, освоєнні нових ринків та впровадженні науково-технічних досягнень.

Особливого значення набуває концепція логістичного міксу «7R», яка відображає основні принципи організації та оптимізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Логістичний мікс «7R» [2] базується на забезпеченні доставки правильного товару (Right product), у потрібній кількості (Right quantity), належної якості (Right quality), у потрібне місце (Right place), у потрібний час (Right time), для потрібного споживача (Right customer) та за оптимальних витрат (Right cost). Реалізація цих принципів сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів, зниженню витрат та формуванню конкурентних переваг підприємства. Розглянемо кожен з пунктів більш детально:

Першим елементом є принцип “правильного товару” (Right product), який передбачає відповідність продукції потребам споживача. Це означає, що підприємство має чітко визначати асортимент, враховувати попит і забезпечувати наявність необхідних товарів у потрібний момент.

Другий принцип “правильна кількість” (Right quantity). Полягає у постачанні саме тієї кількості продукції, яка необхідна споживачу. Надлишок призводить до збільшення витрат на зберігання, тоді як дефіцит може спричинити втрату клієнтів і зниження рівня обслуговування.

Наступним є принцип “належної якості” (Right quality), який передбачає відповідність продукції встановленим стандартам і очікуванням споживачів. Якість продукції прямо впливає на репутацію підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

Принцип “потрібного місця” (Right place) означає доставку товару саме туди, де він необхідний. Це потребує ефективної організації транспортної системи, оптимального розміщення складів та раціонального планування логістичних маршрутів.

Важливим є також принцип “потрібного часу” (Right time), який передбачає своєчасну доставку продукції. Порушення термінів постачання може призвести до втрати довіри клієнтів та фінансових втрат.

Шостий елемент - “потрібний споживач” (Right customer) орієнтований на чітке визначення цільової аудиторії та індивідуалізацію обслуговування. Сучасні підприємства активно використовують інформаційні технології для сегментації клієнтів і підвищення якості сервісу.

Останнім, але не менш важливим, є принцип “оптимальних витрат” (Right cost). Його сутність полягає у досягненні балансу між рівнем логістичного сервісу та витратами на його забезпечення. Ефективне управління витратами дозволяє підприємству підвищити прибутковість і зміцнити свої позиції на ринку.

Реалізація принципів логістичного міксу «7R» безпосередньо спрямована на підвищення рівня обслуговування споживачів та забезпечення ефективності діяльності підприємства [3]. Водночас досягнення цих цілей неможливе без тісної взаємодії логістики з маркетингом, оскільки саме маркетинг визначає потреби ринку, формує попит і орієнтує підприємство на споживача, тоді як логістика забезпечує практичну реалізацію цих потреб через організацію постачання, зберігання та розподілу продукції.

Взаємодія маркетингового та логістичного комплексів в управлінні підприємством є важливою передумовою ефективного задоволення потреб споживачів. Маркетинговий комплекс 7P формує ринкову пропозицію та визначає орієнтири діяльності підприємства, тоді як логістичний комплекс 7R забезпечує практичну реалізацію цих орієнтирів у процесі руху товарів і послуг.

Зокрема, елемент продукт у маркетингу визначає, який саме товар або послуга пропонується споживачеві, а логістика забезпечує доставку саме цього товару без заміни чи спотворення. Елемент ціна пов’язаний із витратами підприємства, значну частину яких формують логістичні процеси, що відображається у забезпеченні мінімальних витрат при збереженні належного рівня обслуговування.

Розподіл у маркетингу визначає канали збуту та доступність товару, а логістика забезпечує доставку продукції у потрібне місце та у визначений час. Елемент просування формує попит на продукцію, однак без належної логістичної підтримки, зокрема наявності товару та своєчасної доставки, цей попит не може бути повністю задоволений. Процес передбачає організацію обслуговування клієнтів, що безпосередньо залежить від ефективності логістичних операцій. Елемент люди відображає роль персоналу, який забезпечує як маркетингову комунікацію, так і логістичне обслуговування. Фізичне оточення включає матеріальні аспекти взаємодії зі споживачем,

зокрема упаковку, стан товару та швидкість доставки, що також є результатом логістичної діяльності.

У свою чергу, логістичний комплекс 7R орієнтований на точне виконання вимог, сформованих маркетингом: постачання потрібного товару, у необхідній кількості, належної якості, у визначене місце та час, конкретному споживачу і з мінімальними витратами. Саме така узгодженість забезпечує високий рівень логістичного обслуговування.

Логістика передбачає одночасне забезпечення семи ключових параметрів, які визначають ефективність управління матеріальними потоками на підприємстві. Насамперед важливим є забезпечення правильного товару, тобто продукції, яка повністю відповідає потребам споживача та існуючому попиту на ринку. Не менш значущим є дотримання необхідної кількості продукції. Підприємство повинно постачати стільки товару, скільки потрібно, уникаючи як надлишків, що призводять до додаткових витрат, так і дефіциту, який може спричинити втрату клієнтів. Важливим аспектом є також забезпечення належного стану товару. Це означає, що продукція повинна зберігати свою якість у процесі транспортування і зберігання, залишаючись без пошкоджень і відповідаючи встановленим стандартам.

Крім того, необхідно забезпечити доставку у правильне місце — саме туди, де товар є потрібним: на склад, у торгову мережу або безпосередньо кінцевому споживачеві. Суттєву роль відіграє фактор часу, адже постачання має здійснюватися своєчасно, без затримок і відповідно до визначених термінів. Окрему увагу слід приділяти орієнтації на конкретного споживача. Це означає, що товар має надходити саме до того клієнта або цільового сегмента, для якого він призначений. Завершальним елементом є забезпечення оптимальних витрат, що передбачає раціональне використання ресурсів і мінімізацію логістичних витрат без погіршення якості обслуговування.

Таким чином, дотримання цих семи параметрів забезпечує високий рівень логістичного обслуговування та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Руденко Р.Г. Підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємствах Бізнес Інформ. 2011. № 9. С. 187–190.
2. Що таке 7R логістики? URL: https://logos3pl.com/uk/blog/what-are-the-7-rs-of-logistics/
3. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Боровик Т. В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 151-154.

УДК 658.5:656.1:338.24

Блудова І.С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний автомобільно-дорожній університет;
Федотова І.В.,
д.е.н., професор
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ

Повномасштабне збройне вторгнення в Україну корінним чином змінило умови функціонування вітчизняних підприємств, поставивши більшість із них перед необхідністю радикального перегляду бізнес-моделей та стратегій розвитку. За офіційними даними Державної служби статистики України, реальний ВВП у 2022 році скоротився на 29,1 %, а близько 20 % суб'єктів підприємництва припинили свою діяльність. В умовах системної невизначеності диверсифікація перетворюється з інструменту зростання на ключовий механізм виживання та адаптації підприємств. Автотранспортна галузь, будучи однією з найбільш уразливих до воєнних ризиків, водночас отримала нові вектори попиту, зокрема, логістика гуманітарної допомоги, евакуаційні перевезення, забезпечення оборонних потреб, що зумовило гостру потребу в оперативній диверсифікації видів діяльності автотранспортних підприємств (АТП).

У стратегічному менеджменті під диверсифікацією розуміють процес розширення видів господарської діяльності підприємства шляхом виходу на нові ринки збуту, освоєння нових продуктів або послуг, а також проникнення в суміжні чи непов'язані галузі з метою зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності [1]. Класична матриця І. Ансоффа виокремлює чотири стратегічні альтернативи розвитку підприємства залежно від поєднання нових і наявних продуктів та ринків: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація. Остання є найбільш ризикованою, але й найбільш потенційно результативною стратегією за умов кризового переформатування ринкового середовища [2].

За критерієм зв'язку з основним видом діяльності розрізняють споріднену (концентричну), неспоріднену (конгломератну) та горизонтальну диверсифікацію [1]. Споріднена диверсифікація передбачає розширення діяльності в технологічно або ринково пов'язані сфери, що дозволяє використовувати наявні компетенції та синергетичні ефекти. Неспоріднена диверсифікація орієнтована на вихід у принципово нові галузі та забезпечує максимальне зниження системних ризиків. Для АТП в умовах воєнного стану найбільш доцільними виявляються споріднена та горизонтальна диверсифікація, оскільки вони дозволяють ефективно задіяти наявний рухомий

склад, інфраструктуру та кваліфікований персонал у нових сегментах транспортного ринку.

Дослідники виокремлюють кілька груп факторів, що детермінують доцільність диверсифікації діяльності підприємств в умовах збройного конфлікту: міграція постійних споживачів за кордон або у безпечніші регіони; порушення налагоджених ланцюгів постачання та реалізації послуг; кардинальна зміна структури попиту на перевезення; пошкодження або знищення активів; кадровий дефіцит унаслідок мобілізації персоналу [3]. Для АТП ці чинники набувають специфічного прояву: підприємства, що обслуговували традиційні вантажопотоки в постраждалих регіонах, зіштовхнулися з критичним скороченням портфеля замовлень та вимушені шукати альтернативні сегменти застосування виробничих потужностей.

Водночас воєнний стан сформував і нові ринкові можливості для АТП, що здатні оперативно переорієнтуватись: суттєво зріс попит на міжнародні вантажні перевезення у зв'язку із переорієнтацією зовнішньої торгівлі на країни ЄС; виникла стійка потреба в евакуаційних та гуманітарних перевезеннях; активізувалася логістика будівельних матеріалів для відновлення постраждалої інфраструктури; зросли обсяги e-commerce та кур'єрської доставки в умовах зниження фізичної мобільності населення. Підприємства, що своєчасно ідентифікували ці можливості та диверсифікували свою діяльність, не лише зберегли, але й наростили обсяги виручки навіть у кризових умовах [4].

Аналіз практики функціонування вітчизняних АТП у 2022–2025 роках дозволяє ідентифікувати кілька напрямів диверсифікації, що виявились найбільш ефективними. Перший напрям – географічна диверсифікація ринків збуту, що реалізується через вихід на ринок міжнародних перевезень у країни ЄС. Переорієнтація частини рухомого складу на міжнародні маршрути дозволяє АТП отримувати виручку в іноземній валюті, нівелюючи ризики девальвації, та диверсифікувати клієнтську базу за рахунок іноземних замовників. При цьому важливою умовою є отримання відповідних дозволів і ліцензій на міжнародні перевезення, що потребує завчасної підготовки [5].

Другий напрям – сегментна диверсифікація, тобто освоєння нових видів перевезень у межах транспортної галузі. Для вантажних АТП перспективними є сегменти спеціалізованих перевезень (негабаритні вантажі, небезпечні речовини, рефрижераторні перевезення), де конкуренція є нижчою, а тарифи суттєво вищими від стандартних. Пасажирські АТП активно освоювали нішу евакуаційних та гуманітарних перевезень, налагоджуючи партнерство з органами місцевого самоврядування, міжнародними організаціями та волонтерськими мережами [3].

Третій напрям – продуктова диверсифікація через розвиток суміжних сервісів і послуг: організація складської логістики та фулфілмент-послуг для e-commerce, надання послуг технічного обслуговування і ремонту транспортних засобів стороннім організаціям, розвиток орендного бізнесу (надання рухомого складу в оренду іншим перевізникам), а також впровадження цифрових логістичних платформ для агрегації замовлень і оптимізації завантаженості

рухомого складу [6]. Цей напрям диверсифікації вимагає порівняно невеликих інвестицій, оскільки базується на вже наявних компетенціях і матеріально-технічній базі АТП.

Четвертий напрям – стратегічне партнерство та кооперація з іншими АТП як форма «м'якої» диверсифікації без значних капітальних вкладень. Об'єднання рухомого складу та маршрутних мереж декількох підприємств у рамках операційних альянсів дозволяє підвищити коефіцієнт використання транспортних засобів, скоротити порожній пробіг та запропонувати замовникам комплексні логістичні рішення, недоступні для кожного з учасників окремо. В умовах воєнного скорочення попиту така форма кооперації набуває особливої актуальності як механізм спільного виживання [7].

В умовах воєнного стану особливого значення набуває адаптивна стратегія, що передбачає скорочення горизонтів планування, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та постійний моніторинг зовнішнього середовища. Стратегічні планувальники воєнного часу вимушені скорочувати цикли стратегічного планування з річних до квартальних і навіть місячних, задіюючи методи сценарного аналізу та SWOT-аналізу в ситуативному режимі [4]. Поряд із цим, диверсифікація не повинна розпорошувати обмежені ресурси підприємства – її реалізація вимагає чіткої пріоритизації напрямів на основі критеріїв прибутковості, ризиковості та стратегічної відповідності наявним компетенціям.

В умовах повоєнного відновлення підприємства з диверсифікованою бізнес-моделлю матимуть суттєві конкурентні переваги, оскільки накопичений у кризовий період досвід роботи в нових сегментах слугуватиме підґрунтям для сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff H. I., Antoniou P. H. The Secrets of Strategic Management: The Ansoffian Approach. Ansoff Institute Publishing, 2005. 166 p.
2. Магас Н.В., Парфенюк Є.І., Рішняк О.Р. Диверсифікація як напрям забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах системних криз та прискореної цифрової трансформації. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2025. Т. 30. Вип. 3(105). С. 32-36.
3. Глушко О., Дроздова Ю., Бай С. Характеристика передумов та соціально-економічної необхідності диверсифікації діяльності підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2025. № 3(62). С. 337–354.
4. Лопух А. Особливості стратегічного планування підприємств в умовах воєнного стану. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки*: матеріали XXIII Міжн. наук.-практ. конф., 20 листопада 2024 р. Київ: «Політехніка», 2024. URL: https://conf-keip.kpi.ua/article/view/348139.

5. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство.* 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56.
6. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44.
7. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір.* 2022. № 182. С. 38–43.

УДК 658.5:339.138

Бондар Ю.А.,
к.е.н, проф.
Центральноукраїнський державний університету
імені Володимира Винниченка;
Алєксандров А.І.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський державний університету
імені Володимира Винниченка

МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ГЛОБАЛЬНИМИ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Міжнародна логістика та управління глобальними ланцюгами постачання сьогодні є ключовим елементом ефективного функціонування глобальної економіки. Глобалізація, цифровізація та розвиток міжнародної торгівлі створюють нові можливості для компаній, але водночас підвищують рівень невизначеності та ризиків у постачальних процесах. Сучасні виклики, такі як економічна нестабільність, геополітичні конфлікти, пандемії, коливання валютних курсів та зміни у торговельних політиках, роблять управління ланцюгами поставок складним і водночас стратегічно важливим завданням.

Актуальність дослідження міжнародної логістики зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в умовах постійних змін. Своєчасна та гнучка реакція на зовнішні та внутрішні фактори дозволяє підприємствам забезпечувати безперервність поставок, оптимізувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність та зменшувати негативний вплив ризиків [2,3].

Дослідження сучасних методів управління глобальними ланцюгами постачання є необхідним не лише для розробки стратегій адаптації підприємств до нестабільного середовища, але й для впровадження інноваційних підходів, таких як цифрові платформи, аналітика даних, гнучка (agile) логістика та сталий розвиток (sustainability) [1]. В умовах глобальної невизначеності ефективна міжнародна логістика стає фактором стабільності та зростання бізнесу, а також інструментом підтримки економічної стійкості національних та міжнародних ринків.

Сучасна міжнародна логістика зазнає значних змін через глобальну економічну невизначеність, політичні кризи, пандемії, коливання цін на енергоносії та цифровізацію ланцюгів поставок. Сучасні фактори невизначеності мають значний вплив на міжнародну логістику, безпосередньо впливаючи на швидкість поставок, їх надійність та загальні витрати компаній. Серед основних факторів можна виділити такі [2,4]:

1. Геополітичні ризики. Торговельні війни, санкції та зміни регуляторних вимог створюють серйозну невизначеність у глобальних ланцюгах постачання. Наприклад, зміни тарифів або обмеження на імпорт/експорт можуть призвести

до необхідності перепланування маршрутів постачання, пошуку альтернативних постачальників або навіть переносу виробничих потужностей. Це збільшує логістичні витрати та час доставки.

2. Пандемії та перебої у виробництві. Досвід останніх років, зокрема пандемія COVID-19, продемонстрував, що несподівані зупинки виробництва та закриття кордонів можуть різко порушити стабільність постачань. Компанії змушені будувати більш гнучкі ланцюги поставок, включати додаткові запаси та резервні маршрути для забезпечення безперервності бізнес-процесів.

3. Коливання цін на паливо та ресурси. Міжнародні перевезення дуже чутливі до змін цін на енергоносії, метал, сировину та інші ключові ресурси. Різкі коливання підвищують загальні логістичні витрати, змушують бізнес впроваджувати хеджування, довгострокові контракти або шукати альтернативні види транспорту та маршрути.

4. Зростання попиту на цифрові рішення та автоматизацію. Сучасний ринок вимагає швидкої реакції та прозорості в логістиці. Компанії інтегрують цифрові платформи, IoT, Big Data та автоматизовані системи управління складом і транспортом. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін попиту та забезпечує більш точне планування потоків постачання, зменшуючи ризики затримок та збоїв.

5. Стійкість та екологічні вимоги. Сучасні компанії все більше орієнтуються на ESG-принципи та «зелену логістику». Це включає скорочення викидів CO_2, оптимізацію маршрутів для зниження енергоспоживання, використання екологічно чистого транспорту та пакувальних матеріалів [1]. Впровадження цих стандартів збільшує витрати, але підвищує репутацію бізнесу та відповідає міжнародним вимогам щодо стійкого розвитку.

Усі ці фактори разом формують складне та динамічне середовище для міжнародної логістики, що вимагає від менеджерів стратегічного планування, гнучкості, цифровізації процесів та системного підходу до управління ризиками.

Ефективне управління глобальними ланцюгами постачання (Global Supply Chains, GSC) вимагає застосування гнучких моделей, аналітики даних та стратегій управління ризиками. Сьогодні існує кілька підходів до їх управління, які відрізняються за орієнтацією на витрати, гнучкістю та інтеграцією функцій [4]:

традиційна модель підходить для стабільних і передбачуваних ринків;

гнучка модель для швидкозмінних умов і ринків із високою невизначеністю;

інтегрована модель дозволяє поєднувати ефективність та прозорість, знижуючи ризики в складних глобальних ланцюгах.

Сучасна міжнародна логістика активно розвивається під впливом глобальної невизначеності та технологічного прогресу. Однією з головних тенденцій є зростання ролі стійкої та зеленої логістики, що включає скорочення викидів CO_2, оптимізацію маршрутів та використання екологічно чистого транспорту. Штучний інтелект та машинне навчання застосовуються для

оптимізації маршрутів, прогнозування попиту та підвищення ефективності ланцюгів постачання.

Паралельно відбувається глобальна диверсифікація постачальників, яка дозволяє зменшити ризики перебоїв та підвищити гнучкість системи. Мультимодальна логістика поєднання сухопутного, морського та авіаційного транспорту стає ключовим інструментом для забезпечення швидкості та надійності поставок.

Крім того, сучасна логістика все більше орієнтується на цифрову прозорість та кібербезпеку, що забезпечує контроль за потоками товарів, захист даних і швидке прийняття управлінських рішень. Всі ці тенденції формують перспективи розвитку інтегрованих, гнучких та стійких глобальних ланцюгів постачання.

Таким чином, сучасна міжнародна логістика функціонує в умовах високої невизначеності, що зумовлює необхідність гнучких, інтегрованих та цифрово орієнтованих підходів до управління глобальними ланцюгами постачання. Традиційні моделі зосереджені на мінімізації витрат, тоді як Agile та інтегровані моделі дозволяють швидко адаптуватися до змін, оптимізувати маршрути та керувати ризиками. Перспективи розвитку логістики включають стійку та зелену логістику, застосування AI і машинного навчання, глобальну диверсифікацію постачальників, мультимодальні перевезення та підвищення прозорості і кібербезпеки. Ефективне поєднання цих підходів є ключем до підвищення конкурентоспроможності та стабільності міжнародних ланцюгів поставок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Ю.А., Щоголєва І. В. Інноваційні технології як чинник оптимізації екологічного управління в контексті вирішення економічних та логістичних завдань підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*, 2024. №4. С.168-182 https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.168-182
2. Гаврильченко О. Аналіз управління логістичними ланцюгами постачань у контексті стратегічного розвитку бізнес-процесів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №4. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-20
3. Гупало В. Міжнародна логістика у транснаціональних економічних відносинах: інтеграційний та системоутворювальний аспекти. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. 344(4), 547-552. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-77
4. Микитин О. Розвиток управління складськими системами у глобальних ланцюгах постачання: проблеми і перспективи за умов цифровізування. *Економіка та суспільство*, 2024. (69). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-4

УДК 332.14:303.725.3

Вдовіна Ю. О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка;
науковий керівник: к.е.н, доцент Зомчак Л. М.
Львівський національний університет імені Івана Франка

ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТА МЕДИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛІ

Актуальність наукового пошуку зумовлена радикальною трансформацією безпекового та соціально-економічного ландшафту України, що вимагає переосмислення традиційних підходів до оцінки регіонального розвитку. В умовах повномасштабної війни класичні макроекономічні індикатори втрачають свою репрезентативність, поступаючись місцем показникам адаптивності та резильєнтності територіальних систем. Особливого значення набуває синергія інноваційного потенціалу та якості людського капіталу, де медична інфраструктура виступає не лише як соціальний гарант, а як стратегічний ресурс збереження життєздатності регіонів.

Регіональний розвиток як об’єкт наукових досліджень часто аналізують із застосування широкого спектру математичних методів та моделей, серед яких виділимо такі: логістична регресія [1], дискримінантний аналіз [2], статистичний аналіз [3], авторегесійний підхід [4], багатовимірний аналіз [5], кластерний підхід [6] тощо.

Метою дослідження є проведення таксономічного аналізу та ієрархічного ранжування регіонів України за рівнем їхнього інноваційно-медичного потенціалу в динаміці 2021–2024 років для виявлення закономірностей структурної трансформації регіональних систем під впливом воєнних чинників.

Інформаційною базою дослідження слугують офіційні статистичні дані Державної служби статистики України за період 2021–2024 років. Формування матриці спостережень здійснювалося на основі п’яти ключових індикаторів, розподілених за двома функціональними блоками. До першого блоку, що характеризує інноваційно-науковий потенціал, віднесено кількість інноваційно активних промислових підприємств, обсяг витрат на виконання наукових досліджень і розробок, а також прямі витрати підприємств на інноваційну діяльність. Другий блок фокусується на медичному капіталі та включає кількість осіб, яким надано амбулаторну допомогу, що відображає навантаження на систему в умовах міграційних шоків, а також чисельність лікарів вищої кваліфікаційної категорії як маркер кадрової спроможності регіону. Усі обрані показники ідентифіковані як стимулятори, що дозволяє інтерпретувати зростання інтегрального коефіцієнта як зближення фактичного стану регіону з теоретично обґрунтованим еталоном розвитку.

На основі результатів дослідження можна виділити три фази трансформації регіональної ієрархії (Таблиця 1):

Таблиця 1.Фази трансформації регіональних структур за інноваційним та медичним потенціалом

Період	Характеристика еталона	Регіональні тренди
2021 (Довоєнний)	Промислова потужність + інновації	Чітка домінація Києва, Дніпра та Харкова.
2022-2023 (Кризовий)	Медична стійкість + безпека	Релокація (Закарпаття), логістика (Волинь), Львів як гуманітарний хаб.
2024 (Адаптаційний)	Фінансова концентрація + медицина	Повернення ролі столиці, стійкість Вінниччини, відновлення Одещини.

Джерело: побудовано автором

Аналіз результатів таксономічного дослідження дозволяє констатувати наявність глибоких структурних трансформацій у регіональній ієрархії України протягом 2021–2024 років. Отримані значення таксономічних показників свідчать про те, що воєнний стан став каталізатором перегляду ролі окремих факторів у забезпеченні загальної стійкості територіальних систем.

У довоєнний період (2021 р.) регіональний ландшафт характеризувався високим ступенем поляризації навколо традиційних промислово-наукових центрів. Місто Київ демонструвало максимальне наближення до вектора-еталона (коефіцієнт 0,89), формуючи значний розрив із Дніпропетровською та Харківською областями. Така конфігурація підтверджувала визначальну роль інноваційно-технологічної компоненти та концентрації фінансового капіталу в науковій сфері як основних детермінант регіонального лідерства.

З початком повномасштабного вторгнення у 2022–2023 роках зафіксовано зміну детермінуючих факторів розвитку. Різке зниження інвестиційної активності в промисловому секторі призвело до зростання питомої ваги медичного капіталу в структурі інтегрального показника. Стабільність позицій лідерів (Київ, Дніпро, Харків, Львів) у цей період пояснюється високою інерційністю їхніх соціально-економічних систем та здатністю акумулювати ресурси для надання медичної допомоги в умовах надзвичайних навантажень. Особливу увагу привертає динаміка Закарпатської та Волинської областей, чиє зростання в рейтингу обумовлене реалізацією безпекової ренти та логістичного потенціалу, що дозволило компенсувати загальнодержавний спад ділової активності.

Результати 2024 року вказують на поступову адаптацію регіональних систем до умов воєнного часу та відновлення впливу фінансово-інноваційних чинників на формування еталона розвитку. Столиця зміцнила своє домінування (показник 0,98), що свідчить про надвисоку концентрацію наукових та фінансових ресурсів у порівнянні з іншими регіонами. Водночас стійкість Харківської області, яка попри прифронтовий статус утримує конкурентні позиції поруч із Дніпропетровщиною, підтверджує стратегічну важливість збереження науково-освітнього та висококваліфікованого медичного потенціалу як фундаменту регіональної резильєнтності.

Проведений таксономічний аналіз трансформації регіональних систем України за 2021–2024 роки підтвердив зміну парадигми регіонального розвитку: в умовах воєнної дестабілізації традиційна індустріально-інноваційна модель поступилася місцем концепції адаптивної резильєнтності, де медичний капітал став критичним стабілізатором життєздатності територій. Дослідження виявило високу інерційну стійкість «ядра» (Київ, Дніпро, Харків, Львів) та зростання ролі західних областей через реалізацію «безпекової ренти», водночас довівши, що збереження наукового та висококваліфікованого кадрового потенціалу дозволяє прифронтовим регіонам зберігати конкурентоспроможність навіть за критичного скорочення інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_6
2. Зомчак Л., Снігур М., Дякун Б. Mapping environmental and socio-economic landscape: a discriminant analysis of sustainable regional development of Ukraine. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2025. Т. 3, № 2. С. 58–66. https://doi.org/10.60022/sis.3.(02).6
3. Вдовин М. Л., Зомчак Л. М., Коханевич М. П. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізми регулювання економіки*. 2022. no. 1–2. С. 95–96. https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.10
4. Zomchak L., Kukhotska T. Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications: Volume 8*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. P. 403–424. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80935-4_19
5. Зомчак Л. М., Дида А. О. Багатовимірне оцінювання стану сільського господарства України в регіональному розрізі: виклики війни та шляхи забезпечення резильєнтності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2025. Т. 52, вип. 1. С. 22–38. https://doi.org/10.37203/kibit.2025.52(1).02
6. Зомчак, Л. М., Дида, А. О. Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 24–30. https://doi.org/10.32782/dees.15-4

УДК 658.7:621: 005.932

Веремій Т.В.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Менеджменту і маркетингу» ХНЕУ ім. С. Кузнеця;
Мельникова К.В.,
ННІ «Менеджменту і маркетингу» ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ОСОБЛИВОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасна архітектура ланцюгів постачання перебуває у стані перманентної трансформації, спричиненої зростанням системної невизначеності. Геополітична нестабільність, нестабільністю сировинних ринків, стрімка цифровізація та розриви традиційних логістичних маршрутів вимагають перегляду фундаментальних підходів до закупівельної логістики.

На сьогоднішній день економіка України перебуває в умовах невизначеності, здебільшого через воєнний стан, що в свою чергу впливає на всі сфери діяльності, передбачає додаткову небезпеку, таку як обстріли, дефіцит потрібних матеріалів, складності в пошуку контрагентів, тощо.

Логістика закупівель є одним з ключових різновидів діяльності на підприємстві, яка забезпечує постачання сировини, матеріалів, товарів і послуг, наявність яких є критичною для суб'єкта господарювання [4].

У зв'язку з повномасштабним вторгненням дані операції, що є ризиковими навіть без додаткового впливу зовнішніх факторів, потребують сучасних рішень та актуальних засобів вирішення проблем.

Закупівельна діяльність завжди перебуває в умовах невизначеності, через непередбачувані проблеми, які можуть виникнути, як на стороні постачальника, так і на стороні кінцевого клієнта, проте, дані ускладнення є звичними, їх вирішення давно стало базовими навичками логістів.

Основними проблемами для підприємства в наш час стали:

динамічна зміна логістичних маршрутів через бойові дії та атаки з боку країни агресора;

недостатність кваліфікованих трудових ресурсів, спричинена мобілізацією, зміною діяльності та масовим виїздом спеціалістів за кордон;

зростання витрат на експорт при одночасному зниженні цін на доставку імпорту;

проблеми з довготерміновим зберіганням вантажів на складах;

нестача автотранспорту у регіонах, наближених до лінії бойового зіткнення;

зростання вартості транспортної логістики;

проблеми у паливній сфері;

недостатній рівень використання сучасних інформаційних технологій в сфері організації логістичних операцій [3].

Вирішення даних питань вимагає розробки нових систем та методів управління ланцюгами поставок та ризиками, пов’язаними з їх діяльністю, через те що відомі методи вже застаріли або не відповідають потребам, адже не враховують умови воєнного стану та фактори пов’язані з цим [2].

Важливо також зазначити, що логістика на прифронтових територіях має найбільшу потребу у вирішенні поставлених завдань, адже через небезпеку пов’язану з військовими діями, підприємства ризикують втратити склади з цінною продукцією, мати проблеми з пошуком постачальників, складнощі в перевезенні вантажів, тощо. В таких умовах часто для здійснення закупівельної діяльності необхідно розраховувати всі можливі маршрути, миттєво аналізувати зовнішні фактори та прораховувати запасні варіанти.

Як вже зазначалось раніше, для вирішення даних питань необхідно впроваджувати інновації, як в закупівельну діяльність, так і в логістику в цілому. Одним з варіантів є ведення управлінської діяльності за принципами VUCA, а саме дотримуючись даних стратегій:

- Complexity. Створення інклюзивної робочої культури для підвищення гнучкості та креативності команд в умовах складних взаємозв'язків, що дозволяє краще адаптуватися до складних викликів;
- Volatility. Використання новітніх технологій та інновацій для адаптації до швидких змін і підвищення здатності організації швидко реагувати на ринкові коливання. Інвестування в інноваційні технології;
- Uncertainty. Постійний діалог із зацікавленими сторонами, застосування проактивного підходу для передбачення можливих змін у вимогах і потребах. Застосування методів управління ризиками для зменшення невизначеності;
- Ambiguity. Впровадження індивідуальних підходів до добробуту працівників через розвиток програм підтримки, зокрема гнучких графіків, що допомагає зменшити амбівалентність щодо управління персоналом у різних умовах;
- Complexity. Використання IT-систем для моніторингу продуктивності у реальному часі, що дозволяє краще справлятися зі складністю управлінських процесів та підвищити продуктивність у складних умовах;
- Volatility, Complexity. Постійний моніторинг нормативних змін та впровадження екологічних стандартів у бізнес-моделі для швидкої адаптації до регуляторних змін і підтримання стійкості [1].

Таким чином підприємству вдасться підлаштуватись під мінливу ситуацію в країні та забезпечити оптимальне планування та здійснення закупівельної діяльності в умовах невизначеності.

Особливості закупівельної логістики в умовах невизначеності полягають передусім у зміні стратегічних пріоритетів, де на зміну пошуку мінімальних витрат приходить забезпечення гарантованої життєздатності ланцюгів постачання. У сучасних реаліях класична концепція роботи з мінімальними запасами трансформується у створення стратегічних резервів та перехід до моделі «на всякий випадок», що дозволяє підприємству зберігати операційну стійкість під час різких ринкових коливань.

Важливою характеристикою стає тотальна диверсифікація бази постачальників, яка передбачає відмову від монозалежності та активне впровадження мультисорсингу разом із локалізацією джерел ресурсів.

Сучасна закупівельна діяльність інтегрує інструменти прогностичної аналітики та інтелектуальні моделі вибору партнерів, які здатні в режимі реального часу оцінювати не лише економічні вигоди, а й геополітичні, фінансові та інфраструктурні ризики.

Гнучкість стає головним критерієм ефективності, що проявляється у використанні сценарного планування та впровадженні адаптивних контрактів із динамічним ціноутворенням.

Таким чином, закупівельна логістика в умовах невиначеності перетворюється з допоміжної сервісної функції на ключовий інструмент ризик-менеджменту, де здатність системи до швидкої адаптації та прозорість усіх етапів руху ресурсів визначають конкурентоспроможність усього бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нечаєва, І., & Панкова, А. (2024). Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів vuca-світу. *Сталий розвиток економіки*, (3(50), 452-457. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-68
2. Прокіпчук, Л., & Тодощук, А. (2025). Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. *Економіка та суспільство,* (71). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82
3. Сакун, О. (2024). Сутність, особливості організації та реалізації логістичних операцій прикордонних регіонів в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-26
4. Ястремська О. М. Особливості організації закупівельної логістики на підприємстві / О. М. Ястремська, Ю. С. Акіншина / Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. : тези допов. - Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. - С. 725-728. https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30581

УДК 005.32:316.46:355

Вишневська М.К.,
к.т.н, доцент кафедри міжнародної економіки, управління і соціально-гуманітарних дисциплін
ННІ «Дніпровський металургійний інститут» УДУНТ;
Шепель Я.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Дніпровський металургійний інститут» УДУНТ

ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ВІЙСЬКОВОГО ПІДРОЗДІЛУ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Нині глобальна невизначеність охоплює не лише економічні та фінансові процеси, а й сферу управління організаціями та колективами. За таких умов менеджмент потребує нових підходів, що враховують не тільки матеріальні ресурси, а й психологічні чинники, які визначають ефективність командної роботи. Саме психологія управління стає ключовим інструментом для забезпечення стійкості організацій у кризових ситуаціях, коли традиційні методи планування та контролю втрачають свою передбачуваність. У сучасній теорії менеджменту такі чинники дедалі частіше розглядаються як складова нематеріальних управлінських ресурсів, що безпосередньо впливають на результативність колективної діяльності та здатність організації адаптуватися до нестабільного середовища.

Компанії, що функціонують у турбулентному ринковому середовищі, стикаються з численними управлінськими викликами, пов’язаними з необхідністю підтримувати мотивацію персоналу, знижувати рівень стресу та забезпечувати ефективну взаємодію членів команди для досягнення стратегічних цілей. У таких умовах особливого значення набувають соціально-психологічні чинники управління колективом, що сприяють збереженню згуртованості та стабільності організації.

Особливо показовим прикладом менеджменту в умовах невизначеності є військові колективи, діяльність яких відбувається в ситуаціях підвищеного ризику, високої динаміки подій та необхідності швидкого прийняття рішень. Психологічний клімат у таких підрозділах безпосередньо впливає на боєздатність та результативність дій. Досвід управління військовими підрозділами демонструє, що соціально-психологічні, організаційні та індивідуальні чинники формують основу командної ефективності, а роль лідера полягає у створенні атмосфери довіри, дисципліни та взаємопідтримки. Таким чином, досвід функціонування військових колективів може розглядатися як своєрідна модель управління командами в екстремальних умовах, що має значний аналітичний потенціал для розвитку сучасних управлінських підходів.

У нинішніх умовах ведення бойових дій, високої мобільності військ, зміни тактичних завдань і пов’язаної з цим невизначеності, психологічний клімат

військової роти стає одним із ключових чинників її боєздатності. У контексті сучасних досліджень організаційної поведінки морально-психологічний стан колективу розглядається як один із ключових індикаторів згуртованості команди та її здатності до ефективної взаємодії в умовах підвищеного ризику та інформаційної невизначеності. Наукові джерела з військової психології підтверджують, що високий морально-психологічний стан істотно підвищує боєздатність та ефективність виконання завдань, що у практиці НАТО та ЗСУ розглядається як один із ключових чинників успіху [1].

У бізнесі позитивний клімат у команді також здатен підвищити продуктивність на десятки відсотків, зменшити плинність кадрів та забезпечити стійкість компанії в умовах кризи. Проте на відміну від цивільних організацій, де психологічний клімат впливає на якість праці й корпоративну культуру, у військових умовах його роль є критичною: від нього залежить збереження життя особового складу; стабільність і керованість підрозділу під вогнем; здатність солдат залишатися боєздатними після втрат; рівень дисципліни в умовах перевтоми, голоду, холоду та інформаційної невизначеності; загальний моральний дух роти. У корпоративному середовищі ці фактори трансформуються у здатність компанії витримувати конкурентний тиск, адаптуватися до змін ринку та зберігати командну ефективність під час реструктуризацій чи кризових періодів. З позицій сучасної управлінської науки подібні процеси розглядаються як прояв організаційної стійкості, що формується завдяки ефективній взаємодії членів команди та здатності колективу підтримувати функціональність навіть у кризових умовах.

За таких реалій формування психологічного клімату в організаціях визначається низкою чинників, серед яких: професійний досвід співробітників, їхня стресостійкості, здатність до саморегуляції та подолання професійного вигорання. В управлінській практиці ці характеристики розглядаються як складові людського капіталу організації, що визначає її потенціал до ефективного функціонування в умовах нестабільності.

На відміну від бізнес-середовища, у військових умовах формування психологічного клімату має інший вимір, адже тут він безпосередньо визначає боєздатність та стійкість підрозділу. Його структура розкривається через соціально-психологічні, організаційні та індивідуально-психологічні чинники. Соціально-психологічні включають взаємну довіру, моральну підтримку та спільні цінності й традиції, що забезпечують згуртованість. Організаційні чинники охоплюють стиль командування, якість організації служби та дисципліну як стабілізатор. Індивідуально-психологічні фактори пов’язані з рівнем бойового досвіду, емоційною стабільністю та наслідками бойових травм (ПТСР, бойова втома, особистісні кризи), які можуть бути як ресурсом, так і ризиком для колективу.

Центральна роль у формуванні психологічного клімату належить командиру роти. Його поведінка задає тон дисципліні, довірі та атмосфері взаємодопомоги. Ефективний командир поєднує чіткі накази з підтримкою, демонструє емоційну стабільність, справедливість і здатність приймати рішення

в стресових умовах. Фактично командир виконує функції лідера та менеджера одночасно, забезпечуючи координацію дій підрозділу, підтримання морального стану особового складу та оперативне реагування на зміну ситуації. У цьому контексті важливими управлінськими завданнями командира є управління стресом особового складу, профілактика конфліктів між новобранцями та військовослужбовцями з бойовим досвідом, а також своєчасна організація відпочинку. У корпоративному менеджменті аналогічну роль відіграє керівник команди чи топ-менеджер, стиль лідерства якого визначає рівень довіри, мотивації та продуктивності персоналу. Як зазначається у [2], ефективний менеджер поєднує професійні, особисті та ділові якості, серед яких ключовими є комунікативні здібності, управлінський досвід та майстерність делегування.

При цьому важливими інструментами підтримки командної згуртованості виступають корпоративні тренінги, командні заходи, менторські програми та системи внутрішньої комунікації, які допомагають знижувати ризики конфліктів і підтримувати ефективність взаємодії. Подібні практики у військових умовах реалізуються через стратегію формування згуртованого колективу, яка включає прозору комунікацію, традиції та ритуали, наставництво та системну психологічну підтримку. Регулярні інструктажі й дебрифінги знижують невизначеність і тривожність, ритуали створюють відчуття єдності та історичної тяглості, а наставництво допомагає адаптації новобранців.

Таким чином, психологічний клімат військової роти є багатофакторним феноменом, що визначає боєздатність і стійкість підрозділу. Як і у корпоративному менеджменті, його формування потребує комплексного підходу: поєднання соціально-психологічних, організаційних та індивідуальних чинників, активної ролі командира та системної роботи з комунікацією, традиціями й підтримкою. У ширшому управлінському контексті це свідчить про те, що психологічний клімат колективу виступає важливим елементом ефективного менеджменту, який забезпечує здатність організацій і підрозділів зберігати функціональність та результативність у ситуаціях високої невизначеності. У результаті створюється згуртований колектив, здатний ефективно діяти в умовах бойового стресу та невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Катинський, В. М., Філоненко, Л. В. Сутність та основні характеристики морально-психологічного стану військ (сил) // Молодий вчений. – 2025. – № 3 (134). – С. 125–130. – Режим доступу: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-6
2. Вишневська М.К., Крамаренко А.В. Характеристика якостей ефективного менеджера в умовах сучасних бізнес реалій // Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Луцьк, 27 жовтня 2020 р. – Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. – С. 610-611. – Режим доступу: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19167/1/610-611.pdf

УДК 332.14:001.89

Волощук А. В.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка;
науковий керівник: к.е.н, доцент Зомчак Л. М.
Львівський національний університет імені Івана Франка

МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ НАУКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю об’єктивної оцінки науково-технічного потенціалу регіонів України в умовах глобальних викликів та обмеженості ресурсів. Формування ефективної державної стратегії інноваційного розвитку вимагає чіткого розуміння того, як розподілені інтелектуальні та фінансові активи між областями, оскільки нерівномірність наукового простору може створювати перешкоди для загальнонаціональної інтеграції в європейське дослідницьке поле. У дослідженні проблем регіонального розвитку науковці застосовують методи багатовимірного статистичного моделювання [1], рейтингування [2], статистичного аналізу [3], панельного моделювання [4], логістичної класифікації [5], кластерного аналізу [6] тощо.

Постановка проблеми полягає в існуванні значних диспропорцій у рівні кадрового, фінансового та інфраструктурного забезпечення наукової діяльності на регіональному рівні, що потребує застосування сучасних математичних методів для їхньої класифікації та ранжування. Метою дослідження є проведення комплексного аналізу та типологізації регіонів України за показниками наукового потенціалу для виявлення лідерів та аутсайдерів інноваційного процесу. Вхідні дані сформовані за 2024 рік на основі офіційних статистичних показників, що включають кількість працівників у сфері наукових досліджень і розробок, обсяги відповідних витрат, чисельність закладів вищої освіти та наукових організацій, а також патентну активність та обсяг капітальних інвестицій.

Методологічну основу роботи становить поєднання ієрархічного кластерного аналізу за методом середньої зв’язності та методу головних компонент PCA. Використання кластерного аналізу дозволяє згрупувати об’єкти за принципом максимальної внутрішньої схожості, тоді як метод головних компонент забезпечує побудову єдиного інтегрального показника шляхом агрегування різнопланових змінних з урахуванням їхньої інформативної ваги.

Обидва методи ідентифікували Харківську область як абсолютного наукового лідера України. Кластерний аналіз виокремив її в індивідуальну групу, а PCA присвоїв максимальний бал (1.0). Це пояснюється найвищою концентрацією патентної активності та наукових кадрів. Дніпропетровська

область надійно посідає другу позицію, демонструючи потужний фінансовий складник наукових досліджень.

Завдяки PCA (Таблиця 1) з'ясовано, що найбільший вплив на науковий потенціал мають кількість патентів (0.44) та кількість персоналу (0.43). Це свідчить про те, що науковий розвиток регіонів України наразі більше залежить від людського капіталу та інтелектуальної власності, ніж від обсягу загальних капітальних інвестицій (вага якого найменша — 0.30).

Таблиця 1. Порівняльний аналіз кластеризації регіонів України за інноваційним потенціалом методами середньої зв'язності та головних компонент

Параметр порівняння	Кластерний аналіз (Метод середньої зв'язності)	Метод головних компонент (PCA)
Тип результату	Групування регіонів у 4 однорідні класи.	Лінійний рейтинг (інтегральний показник).
Лідери	Харківська та Дніпропетровська області (виділені як окремі кластери-одиниці).	Харківська (1.0) та Дніпропетровська (0.72) — 1 та 2 місця відповідно.
Група переслідувачів	Київська, Львівська, Одеська (Кластер 2 — високий потенціал).	Львівська, Одеська, Київська — 3, 4 та 5 місця рейтингу.
Середня ланка та аутсайдери	Найчисельніший кластер (Кластер 1) з помірними показниками.	Регіони з від'ємним значенням інтегрального індексу (від Полтавської до Луганської).
Фокус аналізу	Виявлення якісних відмінностей у структурі потенціалу.	Виявлення кількісного внеску кожного показника в загальний розвиток.

Джерело: побудовано автором

Результати дослідження свідчать про глибоку диференціацію наукового простору України. Кластерний аналіз дав змогу виділити чотири типи регіонів, серед яких Харківська та Дніпропетровська області ідентифіковані як унікальні наукові центри, що значно випереджають інші суб'єкти за кадровими та фінансовими показниками. Група з високим потенціалом охоплює Львівську, Одеську та Київську області, які демонструють розвинену освітньо-наукову інфраструктуру. Більшість інших регіонів належать до кластера із середнім рівнем розвитку. Побудований на основі методу PCA рейтинг підтверджує ці висновки, фіксуючи максимальне значення інтегрального показника для Харківської області. При цьому встановлено, що найбільший вплив на формування загального потенціалу мають патентна активність та чисельність наукового персоналу, тоді як роль капітальних інвестицій є менш вагомою в структурі загальної мінливості даних.

Висновки підкреслюють, що виявлена поляризація наукового потенціалу навколо кількох ключових вузлів є як перевагою, так і викликом для національної економіки. З одного боку, концентрація ресурсів у Харківській, Дніпропетровській та Львівській областях створює потужні точки росту, здатні генерувати інновації світового рівня. З іншого боку, значний відрив лідерів від решти регіонів вказує на загрозу деградації наукової периферії. Автори роблять висновок про необхідність впровадження диференційованої регіональної

політики, яка б поєднувала підтримку існуючих центрів передового досвіду зі стимулюванням міжрегіональної кооперації для трансферу технологій у менш розвинені області. Використання запропонованих математичних підходів забезпечує надійне підґрунтя для моніторингу ефективності таких заходів у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зомчак Л. М., Огородник С. П., Бортник Я. В. Місцеві бюджети регіонів України: багатовимірне моделювання динаміки та фінансової стійкості в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 47–53. https://doi.org/10.32782/dees.17-7
2. Зомчак Л. М., Дида А. О. Багатовимірне оцінювання стану сільського господарства України в регіональному розрізі: виклики війни та шляхи забезпечення резильєнтності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2025. Т. 52, вип. 1. С. 22–38. https://doi.org/10.37203/kibit.2025.52(1).02
3. Вдовин М. Л., Зомчак Л. М., Коханевич М. П. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізми регулювання економіки*. 2022. no. 1–2. С. 95–96. https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.10
4. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 107–111. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-17
5. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_6
6. Zomchak L., Drobotii Y. Regional competitiveness: clustering regions of Ukraine. *Modern technologies in the development of economy and human well-being* : monograph. Katowice : Publishing House of University of Technology, 2020. P. 20–27. http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/2ece8b8415b01846afd61b63139198a8.pdf

УДК 005.591.6:656.1:355.01

Воронін М.В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний автомобільно-дорожній університет;
Федотова І.В.,
д.е.н., професор
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ АТП В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Автотранспортна галузь України опиняється в умовах одночасного впливу двох потужних трансформаційних сил: повномасштабного збройного конфлікту, що кардинально змінив структуру попиту на транспортні послуги та зруйнував значну частину виробничого потенціалу галузі, та глобальної цифрової трансформації, що переформатовує бізнес-моделі транспортних підприємств під впливом технологій Індустрії 4.0 – штучного інтелекту, IoT, хмарних обчислень, великих даних та автономних транспортних систем. Ці два процеси не просто накладаються один на одного, а формують якісно нову стратегічну реальність, у якій традиційні підходи до розробки інноваційних стратегій автотранспортних підприємств (АТП) виявляються недостатніми. Водночас саме цифрові інновації стають пріоритетним напрямом повоєнного відновлення економіки, що безпосередньо стосується транспортного сектору. Зазначене зумовлює необхідність формування адаптивної інноваційної стратегії АТП, яка враховує специфіку поточного воєнного стану та орієнтована на конкурентоспроможне майбутнє в цифровій економіці.

Інноваційна стратегія підприємства визначається у науковій літературі як довгостроковий план цілеспрямованих дій щодо розробки, впровадження та комерціалізації інновацій, спрямований на забезпечення конкурентних переваг та реалізацію стратегічних цілей розвитку [1]. У класифікаційному відношенні інноваційні стратегії поділяються на наступальні (орієнтовані на технологічне лідерство через R&D), оборонні (спрямовані на збереження ринкових позицій шляхом адаптації інновацій конкурентів), імітаційні (відтворення успішних інновацій з певною затримкою) та захисні (мінімізація витрат на інновації при збереженні операційної ефективності) [2]. Для АТП в умовах воєнного стану особливої актуальності набуває захисно-адаптивна стратегія, яка поєднує елементи оборонного та імітаційного підходів з акцентом на швидку адаптацію доступних цифрових технологій до операційних потреб підприємства.

Концепція інноваційного портфеля підприємства, розвинута у працях Р. Купера та його колег, передбачає структурування інноваційних ініціатив за критеріями стратегічної відповідності, ризику та потенційної дохідності [3]. Для АТП типовий інноваційний портфель охоплює три напрямки: поточні удосконалення операційних процесів, розвиток нових транспортних послуг та ринків та трансформаційні інновації, що змінюють бізнес-модель підприємства. В

умовах воєнного стану структура портфеля закономірно зміщується на користь напряму 1, оскільки підприємства концентрують обмежені ресурси на забезпеченні операційної стійкості, відкладаючи трансформаційні інновації на повоєнну перспективу.

Збройний конфлікт сформував для АТП суперечливе інноваційне середовище, що одночасно генерує як потужні деструктивні стимули, так і нові можливості для інноваційного розвитку. З одного боку, руйнування рухомого складу та виробничої інфраструктури, дефіцит фінансових ресурсів, мобілізація кваліфікованого персоналу та загальна стратегічна невизначеність суттєво обмежують інноваційний потенціал більшості АТП. З іншого боку, воєнний стан виступив потужним акселератором цифрових інновацій у транспортній сфері: форс-мажорні обставини змусили підприємства у стислі терміни впровадити системи управління транспортом у режимі реального часу, цифрові платформи диспетчеризації, хмарні системи документообігу та електронні сервіси взаємодії з клієнтами [4].

Особливої уваги заслуговує феномен «воєнних інновацій» – нетипових технологічних рішень, що виникли безпосередньо внаслідок адаптації до умов збройного конфлікту. Для АТП до таких відносяться: системи моніторингу безпеки маршрутів на основі даних про бойові дії та стан доріг; алгоритми динамічної маршрутизації в умовах часткової недоступності дорожньої мережі; технології дистанційного управління рухомим складом при евакуаційних перевезеннях; цифрові платформи координації гуманітарної логістики. Ці рішення, первісно розроблені як антикризові заходи, у повоєнній перспективі можуть стати основою стійких конкурентних переваг для підприємств-першопрохідців [5].

Цифрова трансформація відіграє дедалі більшу роль в економічному відновленні та впровадженні реформ в Україні в усіх галузях господарського комплексу, включаючи транспорт. Для АТП ключовими напрямами цифрової трансформації в рамках інноваційної стратегії є: по-перше, впровадження телематичних систем та IoT-платформ для управління рухомим складом, що дозволяє знизити витрати на паливо на 10–15 %, скоротити холостий пробіг та підвищити безпеку перевезень; по-друге, використання систем предиктивної аналітики на основі штучного інтелекту для прогнозування відмов обладнання та оптимізації технічного обслуговування, що у транспортних компаніях скорочує простої на 20–30 % [4]; по-третє, розвиток цифрових платформ взаємодії з клієнтами – мобільних додатків, систем онлайн-замовлення та відстеження вантажів, що підвищує якість сервісу та розширює клієнтську базу.

Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на 2025–2030 роки визначає пріоритетними технологіями автономні системи та безпілотні технології, AI та великі дані, GreenTech – усі ці напрями безпосередньо стосуються автотранспортного сектору і формують регуляторно-стимулюючий контекст для інноваційних стратегій АТП [6]. Підприємства, що завчасно інвестують у розвиток компетенцій у зазначених технологічних напрямах, отримають суттєву конкурентну перевагу на етапі повоєнного відновлення галузі.

З огляду на виявлені закономірності, формування ефективної інноваційної стратегії АТП в умовах воєнного стану та цифрової трансформації має базуватися на двох принципах: одночасна реалізація короткострокових інновацій для забезпечення операційної стійкості та формування заділу для трансформаційних інновацій повоєнного відновлення. Це включає впровадження хмарних систем управління транспортом, цифрову оптимізацію маршрутів з урахуванням поточних безпекових обмежень, автоматизацію документообігу та розвиток партнерських цифрових платформ для агрегації замовлень. Другий напрям орієнтований на стратегічне позиціонування АТП у повоєнній цифровій транспортній екосистемі: підготовку інфраструктури та компетенцій для впровадження електричних транспортних засобів, пілотні проєкти з використання автономних логістичних рішень, інтеграцію з міжнародними цифровими транспортними платформами у рамках євроінтеграційного курсу України [7].

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що інноваційна стратегія АТП в умовах воєнних дій та цифрової трансформації набуває принципово нових характеристик, що не вкладаються у традиційні класифікаційні рамки. Поєднання тиску воєнного стану та потенціалу цифрових технологій формує унікальне стратегічне середовище, що вимагає від АТП одночасного вирішення завдань операційного виживання і підготовки до технологічного стрибка у повоєнній перспективі. Реалізація обраної стратегії дозволяє АТП ефективно управляти цим протиріччям, забезпечуючи поточну стійкість і формуючи передумови для конкурентоспроможного розвитку в цифровій транспортній екосистемі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Тімар В. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61.
2. Марченко О.І., Пусвіта В.О. Розвиток інноваційних бізнес-процесів на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 99–103.
3. Бут-Гусаім О.Г. Інноваційний розвиток бізнес-структур. *Бізнес Інформ.* 2024. № 2. С. 72–81.
4. Губар С. О. Формування системи інноваційного менеджменту для підприємств залізничного транспорту: принципи та положення. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2025. №91. С. 96-103.
5. Шостак Л., Ліпич Л., Морохова В., Миронова Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації та воєнного часу. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 4(04). С. 86–90.
6. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р.
7. Grzesiak S. S., Sulich A. Electromobility: Logistics and Business Ecosystem Perspectives Review. *Energies*. 2023. Vol. 16, № 21. Art. 7249.

УДК 336.763

Воронюк А. Я.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
Інститут післядипломної освіти;
науковий керівник: д.е.н., професорка Ткаченко Н. В.,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
Інститут післядипломної освіти

ВИБІР ІНВЕСТИЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ФІЗИЧНИМИ ОСОБАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Політична та військова нестабільність суттєво вплинули на інвестиційну активність населення. Повномасштабне вторгнення у 2022 році стало переломним моментом, який помітно змінив фінансову поведінку українців. Війна дестабілізувала фінансову систему, але водночас змусила багатьох громадян по-новому подивитися на власні заощадження. Населення почало активніше цікавитися можливостями збереження коштів, що сприяло зростанню інтересу до інвестиційних інструментів, які раніше не були настільки поширеними серед широкого загалу.

Фінансово обізнані українці все частіше звертають увагу на макроекономічні чинники при прийнятті інвестиційних рішень. Одним із ключових факторів є рівень інфляції. Попри сповільнення річної інфляції до 8,0% у 2025 році, реальна дохідність гривневих активів залишається під тиском через девальваційні очікування та високу волатильність ринку [1]. Девальвація національної валюти посилює інтерес до доларових інструментів, зокрема облігацій у валюті, міжнародних біржових фондів (ETF), акцій іноземних компаній та криптовалют. В умовах воєнного конфлікту гривня у 2022 році втратила близько 25% офіційного курсу до долара США, а на готівковому ринку знецінення було ще глибшим [2]. Також одним із ключових макроекономічних факторів, що впливають на інвестиційні рішення українців, є рівень довіри до фінансової системи – банків, регуляторів, брокерів та державних інституцій.

Під час повномасштабної війни Національний банк України продемонстрував ефективну роботу, забезпечивши макрофінансову стабільність. Зокрема, у 2022 році НБУ підвищив облікову ставку до 25% для підтримки привабливості гривневих інструментів, скоригував офіційний курс гривні до 36,6 грн/дол та запровадив спеціальні депозитні інструменти для зменшення попиту на готівкову валюту [2]. Ці заходи сприяли утриманню контролю на валютному ринку. Також на початку повномасштабного вторгнення, банки тимчасово зупинили або суттєво обмежили кредитування. У результаті, багато українців втратили довіру до банківської системи та почали зберігати кошти поза банками. Так, у січні 2024 року населення зняло з депозитних рахунків рекордну суму – 27 мільярдів гривень. Станом на 1 січня

2026 року, за оцінками НБУ, на руках у населення та бізнесу перебуває близько 130 млрд доларів США, що свідчить про зростання недовіри до банків та бажання зберігати заощадження в готівковій формі [2].

Попри складні макроекономічні умови, війну, інфляцію та обмежений доступ до традиційних фінансових ресурсів, українці поступово адаптуються до нової економічної реальності. Результати проведеного автором дослідження (вибірка n=500) показали, що все більше громадян виявляють інтерес до різних інвестиційних інструментів – від державних облігацій до фондового ринку США, нерухомості, криптовалют та бізнесу.

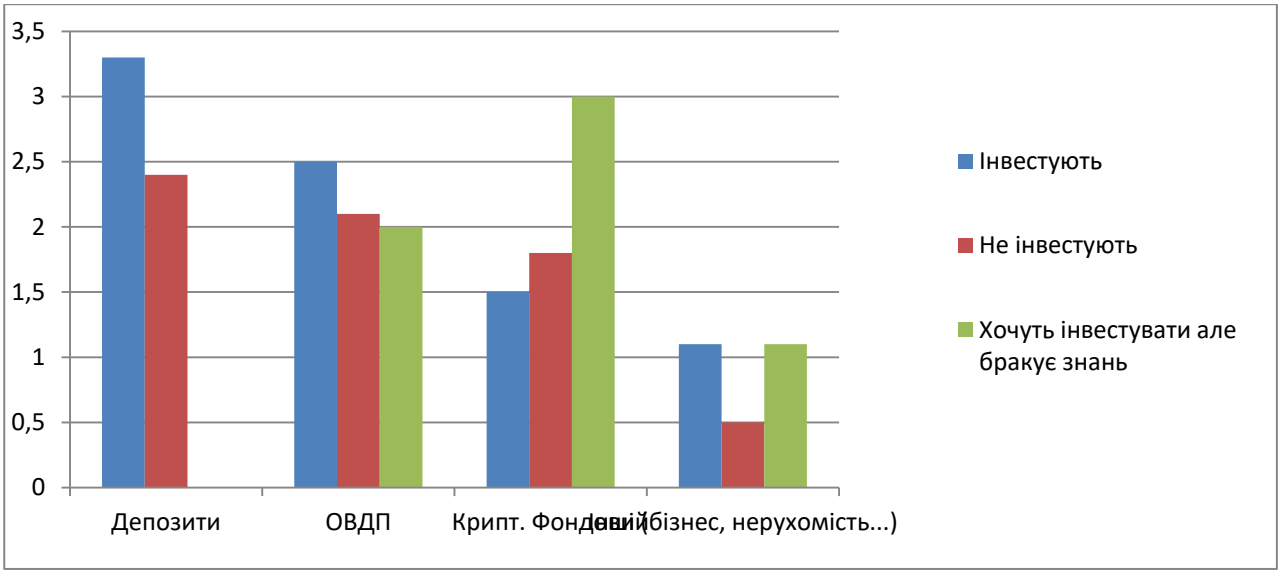


Рис. 1. Класифікація інвестиційних інструментів за рівнем участі та інформаційної обізнаності серед опитаних

Найбільш популярними для українців залишаються банківські депозити – інструмент із мінімальним ризиком, який забезпечує гарантований, але невисокий дохід, зазвичай нижчий за рівень інфляції.

Наразі банки пропонують до 16% річних у гривні та до 1,7% у доларах США. Попри офіційні дані Держстату щодо сповільнення інфляції до 8,0% у 2025 році, існує значний розрив між офіційним індексом споживчих цін та зростання вартості базового споживчого кошика [1]. Таким чином, навіть із погляду збереження капіталу, депозити є малоефективними в нинішніх умовах.

Вигіднішою альтернативою банківським депозитам, яку обирають інвестори, є облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), що забезпечують вищу дохідність і гарантуються державою. Ключовими перевагами інструменту є відсутність оподаткування та ринкові ставки: за гривневими паперами дохідність у 2025 році сягала 17%, що ефективно покриває інфляцію, тоді як валютні ОВДП із ставкою близько 3,6% дозволяють нівелювати ризики девальвації. За 2025 рік портфель фізичних осіб зріс на 42,6% (з 78,5 млрд грн до понад 111 млрд грн), а станом на березень 2026 року обсяг вкладень сягнув рекордної позначки у 123 млрд грн., що на 50% більше показників аналогічного періоду минулого року [3]. Попри такий феноменальний ріст, загальний рівень активного використання цього інструменту серед широких верств населення

все ще має значний потенціал для зростання. ОВДП сьогодні виступає не лише як інвестиційний інструмент, а й як засіб стратегічної підтримки національної економіки, що є критично важливим в умовах фінансової нестабільності.

Серед інструментів із середнім рівнем ризику який викликав інтерес інвесторів під час війни, становлять корпоративні облігації – цінні папери, емітовані українськими компаніями з метою залучення капіталу. Деякі з запропонованих на ринку можуть забезпечити вищий дохід порівняно з ОВДП, однак вимагають уважної оцінки надійності емітента. Одним із популярних емітентів є AccessFinance Group – група компаній, яка працює на небанківському фінансовому ринку України з 2014 року і охоплює сфери фінансових послуг. Облігації компанії розміщені під 24% річних, що, враховуючи навіть оподаткування доходу, все рівно є привабливими для інвесторів. Єдине, інвестори не дуже хочуть подавати щорічні декларації що зобов'язується законом при купівлі корпоративних облігацій, що є бар'єром для широкого вжитку.

В умовах воєнного ризику, зокрема загроз ракетних ударів, інтерес українських інвесторів зміщується у бік вкладень у землю, що сприймається як більш захищений актив. За 2025 рік обсяг інвестицій у сільськогосподарські землі зріс на 35-40% порівняно з 2024 роком. У 2025 році щомісяця укладалося в середньому на 15-20% більше угод купівлі-продажу, ніж у 2024 році [1]. Відкриття ринку землі у 2021 році стало визначним етапом у розвитку аграрного сектору та запропонувало нові можливості для довгострокових інвестицій. Згідно з прогнозами аналітиків, протягом перших десяти років функціонування відкритого ринку вартість землі може зрости більш ніж удвічі. Приємним бонусом до вкладень є орендні платежі, що можуть складати 6% річних у доларах США. А також зазвичай саме орендарі виступають податковими агентами, що звільняє орендодавця від сплати податків самостійно. Середня вартість одного гектара сільськогосподарської землі стартує від 1000 доларів США, що не є занадто великим порогом входу.

Високотехнологічні сегменти (фондовий ринок США та криптовалюти) залишаються нішевими. Попри складність транскордонних переказів через обмеження НБУ, досвідчені інвестори використовують ETF та акції для диверсифікації у твердій валюті з цільовою дохідністю понад 10%. В умовах жорсткої монетарної політики НБУ та лімітів на транскордонні P2P-перекази, криптовалюти (зокрема стейблкоїни) виконують роль альтернативного каналу руху капіталу. За даними Global Crypto Adoption Index 2025, Україна утримує позиції в ТОП-10 країн світу за рівнем впровадження криптоактивів, що зумовлено їх високою мобільністю та можливістю здійснювати розрахунки поза межами традиційної банківської системи. Це дозволяє фізичним особам диверсифікувати валютні ризики та підтримувати платоспроможність за кордоном в умовах глобальної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України. Індекси споживчих цін у 2025 році. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua
2. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://bank.gov.ua
3. Міністерство фінансів України. Інтерес українців до ОВДП зріс у понад 2 рази з початку повномасштабної війни [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/news

УДК 336:368

Григоров Д.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.е.н, доцент Торяник Ж.І.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГУ В ДЕРЖАВНИХ БАНКАХ УКРАЇНИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОГРАМ ТА НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

За умов воєнних викликів, втрати частини виробничої інфраструктури та необхідності швидкого відновлення роботи підприємств фінансовий лізинг посідає важливе місце серед інструментів інвестиційного забезпечення бізнесу. Для українських підприємств він виступає не лише альтернативою банківському кредитуванню, а й практичним механізмом оновлення техніки, транспорту, обладнання та інших основних засобів без необхідності одноразового вилучення значного обсягу коштів з обороту. У цих умовах державні банки відіграють важливу роль, оскільки саме вони здатні поєднувати ринкові підходи до фінансування з реалізацією завдань економічного відновлення, підтримки пріоритетних галузей і забезпечення стійкості підприємницького сектору.

Вивчення програм фінансового лізингу державних банків України дає змогу виявити особливості їхніх продуктів, оцінити рівень доступності для клієнтів та встановити, які саме інструменти формують конкурентні переваги окремих установ. Це є особливо важливим для визначення перспектив удосконалення лізингових програм АТ КБ «ПриватБанк», який посідає вагоме місце на ринку фінансування бізнесу та активно розвиває цифрові канали обслуговування клієнтів.

Аналіз структури кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» у 2022–2024 рр. свідчить про значну роль лізингового сегмента в його діяльності. Частка кредитів і дебіторської заборгованості за фінансовим лізингом, що обліковуються як окремий портфель, становила 67% у 2022 р., 62% у 2023 р. та 57% у 2024 р. Водночас частка кредитів фізичним особам зросла з 22% до 31% [1]. Така динаміка показує, що, попри посилення роздрібного кредитування, фінансовий лізинг зберігає суттєве значення в системі активних операцій банку та продовжує залишатися одним із ключових напрямів його роботи з бізнесом.

Порівняльний аналіз програм фінансового лізингу ПриватБанку, Укргазбанку, Ощадбанку, Укрексімбанку та Sense Bank дає підстави стверджувати, що ПриватБанк має одну з найсильніших позицій у сегменті малого та середнього бізнесу [2-6]. Його основними перевагами є низький поріг входу у фінансування, можливість авансового платежу від 0% за наявності встановленого банком ліміту, поєднання різних моделей ціноутворення, а також високий рівень цифровізації процесу оформлення. Особливу

привабливість формують доступ до державної програми «5–7–9%», стандартні моделі на базі ринкових індикаторів та партнерські програми зі зниженими ставками. Додатково конкурентну позицію банку посилюють швидкість ухвалення рішення, можливість автоматизованого погодження для окремих сум, адаптивні графіки платежів і цифрові сервіси для клієнта.

Разом із тим результати бенчмаркінгу свідчать, що за низкою параметрів конкуренти ПриватБанку мають сильніші позиції. Насамперед це стосується Ощадбанку, який пропонує триваліший строк фінансування - до 7 років, ширший перелік предметів лізингу, мультивалютний формат фінансування та можливість використання механізму зворотного лізингу [3]. Такі характеристики є особливо важливими для великих підприємств, що працюють із капіталомісткими активами, імпортною технікою або реалізують довгострокові інвестиційні проєкти. В умовах війни це підвищує значення довших строків фінансування, оскільки дає змогу зменшити щомісячне навантаження на бізнес і підтримати його платоспроможність у період невизначеності.

Укргазбанк також демонструє сильні позиції завдяки орієнтації на нову і вживану техніку, транспорт, обладнання та можливість дострокового викупу предмета лізингу. Це робить його продукт особливо актуальним для компаній, які потребують швидкої заміни втрачених або зношених активів, але не мають достатніх ресурсів для одноразового придбання нового майна. Укрексімбанк, своєю чергою, орієнтується на корпоративний сегмент і спеціалізовані види активів, хоча його продукти менш доступні для ширшого кола клієнтів через вищу вартість фінансування. Sense Bank привертає увагу відсутністю потреби в додатковій заставі та можливістю індексації фінансування до валюти, однак поступається за рівнем стартової доступності через вищий авансовий внесок і суттєвіші супутні комісії.

Отже, лізингова програма АТ КБ «ПриватБанк» є однією з найзручніших і найбільш доступних для масового підприємницького сегмента, проте для подальшого зміцнення позицій на ринку банк потребує розширення функціональних можливостей продукту. Насамперед це стосується збільшення строку фінансування для окремих категорій активів до 6–7 років, що дало б змогу наблизити умови до найкращих ринкових практик і підвищити привабливість лізингу для клієнтів із великими інвестиційними потребами. Перспективним напрямом також є розширення переліку предметів лізингу за рахунок вживаної техніки, промислового обладнання, вагонів, причепів, напівпричепів та енергетичних рішень, що сприятиме кращому узгодженню продукту з реальними потребами бізнесу, особливо в умовах воєнної економіки, коли доступність активів і можливість економії інвестиційних витрат набувають першочергового значення.

Окрему увагу доцільно приділити розробленню механізму зворотного лізингу. Для багатьох підприємств він може стати ефективним джерелом вивільнення обігових коштів без втрати можливості користування необхідним майном. У ситуації, коли компанії змушені відновлювати діяльність після

релокації, пошкодження виробничих потужностей або втрати частини активів, такий інструмент може суттєво посилити їхню фінансову стійкість і водночас відкрити банку доступ до нових сегментів корпоративного ринку.

Перспективним кроком є також впровадження валютно-індексованих або спеціалізованих програм для фінансування імпортної техніки. Подібні рішення були б особливо затребуваними серед підприємств, що мають валютну виручку, працюють у сфері агробізнесу, логістики або орієнтовані на зовнішні ринки. Важливою умовою посилення конкурентоспроможності лізингової програми є й подальша сегментація графіків погашення. Для аграрного сектору доцільними є сезонні платежі, для транспортного бізнесу - ануїтетні схеми, а для виробничих підприємств - індивідуальні графіки з урахуванням запуску обладнання або відстрочки першого платежу.

Суттєвий ефект може дати формування окремих галузевих пакетів, таких як «Агролізинг», «Лізинг для логістики», «Автолізинг», «Еко-лізинг» або «Лізинг для виробництва», що дозволить не лише адаптувати умови фінансування до специфіки різних клієнтських сегментів, а й посилити продуктовий маркетинг, зробивши лізинг більш зрозумілим і цільовим для бізнесу. Важливим напрямом залишається також розширення партнерських програм із дилерами техніки, автосалонами, постачальниками обладнання та компаніями, що працюють у сфері енергетичних рішень. Такі партнерства дають змогу запропонувати клієнтам нижчі комісії, спеціальні умови авансування та комплексний сервіс за принципом «єдиного вікна».

У сучасних умовах особливо перспективним є розвиток «зеленого» лізингу. Фінансування електротранспорту, енергоефективного обладнання, сонячних електростанцій та зарядної інфраструктури дозволяє поєднати економічну доцільність із досягненням ESG-цілей. Для клієнтів це означає зниження витрат на енергоресурси та модернізацію виробничої бази, а для банку - формування довгострокових конкурентних переваг на ринку інноваційних фінансових продуктів.

Таким чином, результати порівняльного аналізу підтверджують, що АТ КБ «ПриватБанк» має вагомі переваги у сфері фінансового лізингу завдяки доступності, швидкості, цифровому сервісу та гнучким моделям ціноутворення. Водночас для зміцнення своїх позицій у середньо- та довгостроковій перспективі банк має орієнтуватися на розширення строків фінансування, урізноманітнення предметів лізингу, розвиток спеціалізованих програм і підвищення адресності продукту для різних категорій бізнесу. Реалізація цих напрямів сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності самого банку, а й розширенню можливостей фінансового забезпечення українських підприємств у складних умовах воєнного та повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Річний звіт Ат КБ «ПриватБанк» за 2024 р. URL: https://static.privatbank.ua/files/FinZvit2024.pdf?_gl=1*1r8l38j*_gcl_au*NTA0

OTQyNzQwLjE3NjkwMDE2NjY.*_ga*OTk5ODA3ODYzLjE3NjkwMDE2NjY.*_ga_C7N2L9YCQ9*czE3NjkwMDE2NjYkbzEkZzEkdDE3NjkwMDE2Njckaj U5JGwwJGgyNTM4MTUxODg (дата звернення: 10.03.2026).
2. Фінансовий лізинг АТ КБ «ПриватБанк» URL: https://privatbank.ua/business/lizing (дата звернення: 10.03.2026).
3. Фінансовий лізинг АТ «Ощадбанк» URL: https://www.oschadbank.ua/leasing (дата звернення: 10.03.2026).
4. Фінансовий лізинг АТ «Укрексімбанк» URL: https://www.eximb.com/ua/business/klientam-msb/msb-lizyng.html (дата звернення: 10.03.2026).
5. Фінансовий лізинг АТ «Укргазбанк» URL: https://www.ukrgasbank.com/small_bussiness/finleasing/ (дата звернення: 10.03.2026).
6. Фінансовий лізинг АТ «Сенс Банк» URL: https://sensebank.ua/corporations/invest-credit/finansovij-lizing (дата звернення: 10.03.2026).

УДК 658.15:005.334

Гриньова В.О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та
туристичного бізнесу» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: доцент Кондратенко Н.Д.
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та
туристичного бізнесу» ХНУ імені В.Н. Каразіна;

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сьогодні компанії зіштовхуються з політичними конфліктами, воєнними діями, перебоями в постачанні енергії, значними змінами у поведінці споживачів, та багатьма іншими факторами. Це підвищує ризики в умовах глобальної невизначеності і підприємствам стає дедалі важче залишатися на плаву. Якщо спиратися на дослідження **PwC 2024 року та Deloitte 2025 року,** то можна зазначити, що більшість ризик-менеджерів вказують на істотні труднощі у реагуванні на нові загрози у сучасному нестабільному бізнес-середовищі. Стає зрозуміло, що традиційні методи втрачають ефективність, і саме через це з'являється об'єктивна необхідність в адаптації не тільки діяльності підприємства до зовнішніх умов, а й ризик-менеджменту, його інструментів та методів.

Виділяються **чотири основні рівні**, на яких ця глобальна невизначеність б'є по бізнесу:

1. **Геополітичний рівень**. Тут можна побачити виникнення нових або загострення існуючих конфліктів, торговельні війни та санкції. Через це перериваються ланцюги постачання, обмежується доступ до ринку, та зростають ризики для інвестицій, що прямо впливає на бізнес.
2. **Економічний та фінансовий рівень**. Тут геополітичні проблеми мають економічні та фінансові наслідки – фактори першого рівня призводять до змін цін на сировину, енергію, продукти харчування та інші товари. За приклад можна взяти енергетичну кризу, яка підвищує витрати підприємств, тисне на прибутки та погіршує стійкість компаній.
3. **Операційний та логістичний рівень.** Пов'язаний з наслідками факторів з попередніх рівнів, які призводять до збою у постачанні, дефіциту сировини, залежності від інфраструктури та проблем з транспортуванням. В результаті ефективність діяльності підприємства знижується.
4. **Стратегічний та регуляторний рівень**. Цей рівень стосується змін у веденні бізнесу та його довгострокових планах. Тобто, компаніям доводиться підлаштовуватися під нові правила, такі як екологічні стандарти, соціальні вимоги, цифрові технології, санкції та зміни в споживчих звичках. Також, ці правила можуть змінюватися або з'являтися через вплив глобальних проблем, наприклад, це може бути посилення вимог до кібербезпеки або енергетичної незалежності. Тому зараз компаніям недостатньо просто

реагувати, потрібно передбачати, що може піти не так, закладати це в довгострокові плани та інтегрувати нові технології для прогнозування.

Говорячи про саму **сутність управління ризиками**, її основною ідеєю є визначення можливих розбіжностей із запланованими результатами та керування ними для покращення продуктивності компанії та досягання її цілей. У традиційному підході це здійснювалося через окремі і непов'язані між собою відділи. Тобто, наприклад, фінансовий, операційний, IT- чи юридичний відділи відповідали лише за свої ризики, і кожен з них застосовував різні підходи. Це дозволяло вирішувати якісь локальні проблеми, але, незважаючи на це, були суттєві недоліки – компанія не бачила загальну картину і внаслідок цього, коли один фактор впливав на інший, це залишалося не поміченим і не виправленим. Таким чином, деякі ризики могли бути проаналізованими двічі або більше різними підрозділами, а деякі – не проаналізованими взагалі. Це призводило до оцінки, яка спиралася на некоректні дані. Крім того, підходи, цілі та дії, здійснювані окремими відділами могли розбігатися із стратегічними планами. Саме через це, такий підхід до управління ризиками вже не здатне забезпечити цілісне бачення та своєчасну реакцію.

У відповідь на ці складнощі, зумовлені невизначеністю, компанії переходять до системи **Enterprise Risk Management**. Цей метод розглядає всі ризики на всіх рівнях (зазначених вище) разом, тісно пов'язано зі стратегічним плануванням і щоденними бізнес-процесами. Головною метою такої системи є зменшення негативного впливу ризиків і використання їх для створення нових можливостей. Іншими словами, вона націлена не тільки на уникнення загроз, а й отримання з цього вигоди, що приводить до підвищення конкурентоспроможність навіть у нестабільному зовнішньому середовищі.

Щоб ефективно реалізувати цю систему, підприємство має дотримуватись **6 етапів впровадження**:

Перший етап – визначення цілей впровадження цього підходу та виявлення ризиків на всіх чотирьох рівнях невизначеності. Тут компанії необхідно погодити стратегії, сформувати команду з управління ризиками та проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище.

Другий етап – оцінка ризиків. Після того, як компанія виявила ризики, проводиться якісна та кількісна оцінка їхнього впливу на діяльність, після чого здійснюється їхня пріоритизація за рівнем загрози.

Третій етап – розроблюються плани дій щодо уникнення, контролю, передачі або прийняття виявлених ризиків.

Четвертий етап – інтеграція. Реалізуються заходи управління ризиками і плани дій (які були створені на попередньому етапі) у щоденну діяльність бізнесу. Крім того, на цьому етапі повинна бути забезпечена участь всіх відділів підприємства.

П'ятий етап – постійне відстеження ефективності цих заходів та змін, де можуть використовуватись цифрові інструменти та участь аналітиків.

Шостий етап – вдосконалення системи. Це може бути здійснено за допомогою навчання персоналу, підтримання зв’язку та обговорення ризиків між відділами.

Як зазначають Deloitte та PwC (які згадуються раніше), компанії, які успішно впровадили ERM, показують підвищену стійкість, більшу довіру для здійснення інвестицій і швидше відновлення. Українська енергетична компанія ДТЕК слугує яскравим прикладом такого успішного застосування. Ця компанія почала практикувати ERM під час повномасштабного військового вторгнення внаслідок якого погіршився енергетичний стан. Вона провела оцінку ризиків, почала використовувати кілька джерел енергії та впровадила моніторинг у реальному часі, що дозволило забезпечити стабільне енергопостачання для мільйонів споживачів та зберегти робочі місця.

Отже, зараз ті підприємства, які ігнорують неефективність традиційного підходу, можуть втратити свою життєздатність через свою негнучкість. А ті, що застосовують сучасні підходи по типу ERM, навпаки, мають можливість не тільки витримати загрози, а й набути конкурентні переваги та посилити довіру споживачів та партнерів. Це робить інтеграцію сучасних систем найкращою інвестицією в майбутнє бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вершинін М.П., «Управління ризиками на підприємствах в умовах невизначеності», 2025. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16478/1/128-131.pdf (Дата звернення: 27.03.2026)
2. Філіппов В.Ю., «Управління ризиками підприємств сталого розвитку в умовах невизначеності та трансформаційного середовища»; *Economics: time realities,* №1(77), Одеса, 2025. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2025/no1/118.pdf (Дата звернення: 27.03.2026)
3. Нечипоренко Т.Д., Пужак Д.А. «Управління ризиками в підприємницькій діяльності: концептуальні засади та інноваційні підходи»; *Причорноморські економічні студії;* випуск 95, Вінниця, 2025. URL: https://bses.in.ua/journals/2025/95_2025/37.pdf (Дата звернення: 28.03.2026)
4. Чебан С.В., «Мінімізація ризиків на підприємствах морського транспорту», Одеса, 2025. URL: https://repository.onma.edu.ua/id/eprint/353/1/%D0%A7%D0%B5%D0%B1%D0%B0%D0%BD%20%D0%A1.%D0%92.%20%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%BC%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%D1%85%20%D0%BC%D0%BE%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%83%202025.pdf (Дата звернення: 28.03.2026)

УДК 330.341

Даценко О.О.,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ В ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ У ЦИФРАХ

Креативні індустрії за прогнозами до 2030 року можуть зосередити до 10% світового ВВП, що підтверджує їх зростаюче значення для економічної системи. Креативна економіка формується як нова парадигма економічного зростання в пост індустріальному суспільстві, де стрімко розвивається креативний сектор, котрий є динамічним складовим світової економіки [1].

Як засіб привертання уваги є концепції креативної індустрії та креативної економіки, де акцентується увага рушійної сили творчості у сучасному економічному житті. Економічний та культурний розвиток не є відокремленим, а є частиною більшого процесу розвитку [2]. На сьогодні розвиток держави охоплює економічні, культурологічні, соціологічні, управлінські, політологічні положення функціонування креативних індустрій та креативної економіки (табл 1)

Таблиця 1. Інвестиції в інновації Харківської області за період 2020-2024 років [3]

Рік	Кількість упроваджених видів інноваційної продукції, всього	Нових для ринку	Витрати на інновації, тис грн.	Динаміка кількості впровадженої інноваційної продукції
2020	610	110	1184077	-
2021	158	-	1092344	-74,1% Зменшення у 3.9 разів
2022	59	-	649546,5	-62,7% Зменшення у 2.7 рази
2023	196	-	402052	232,2% Зростання у 3,3 рази
2024	231	82	1409681	18% Зростання на 18%
Всього	1254	192	4737700.5	

Як видно з таблиці 1, витрати на інновації на Харківщині зростали та спадали, що пояснюється подіями, що відбувалися в країні – пандемія Covid-19, 2021 року, військова агресія на території держави – з лютого 2022 року. Отже, протягом 2020 року спостерігаються найвищі показники активності впровадження інноваційної продукції на підприємствах, протягом 2021-2022 років значний спад, що зумовлено кризовими подіями в країні. За період з 2023 по 2024 роки відбувається поступове відновлення потужностей. Особливої уваги заслуговує тенденція витрат на інновації, має негативний характер протягом 2022-2023 років, відображаючи різке скорочення фінансування з 1092344 грн у 2021 до 402052 грн у 2023 році, проте у 2024 році тенденція різко змінюється – збільшуючись до 1409681 грн. Отже протягом 2020-2024 років найбільші витрати на інновації спостерігалися у 2024 році. Показник нові для ринку інновації має свої особливості: протягом 2021-2023 років дані не

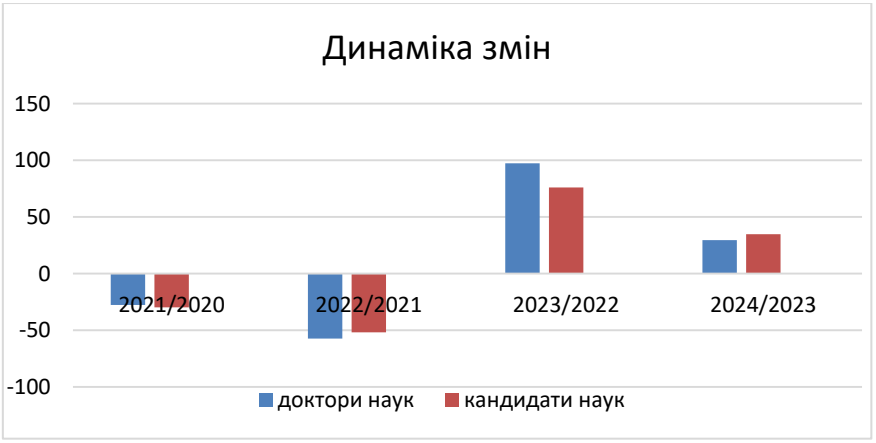
надавалися підприємствами. Отже, порівнюючи дані за 2020 рік – 110 одиниць нових інновацій, що становить 18% від загальної кількості, та за 2,24 рік – 82 одиниці нових інновацій, що становить 32% від загальної кількості, можна сказати, що у 2,24 році інновацій менше впроваджено, ніж у 2020 році, але більша питомі ємність у загальній кількості. Це свідчить про більш якісну, унікальну продукцію. [3]

Впровадження інновацій на підприємствах тісно пов'язане з працівниками, зокрема з кваліфікованими науковими трудовими ресурсами, чільне місце серед яких посідають ті, хто здобув третій та четвертий рівень освіти (таблиця 2).

Таблиця 2. Наукові кадри у процесі створення та впровадження інновацій на підприємствах протягом 2020-2024 років [3, 4]

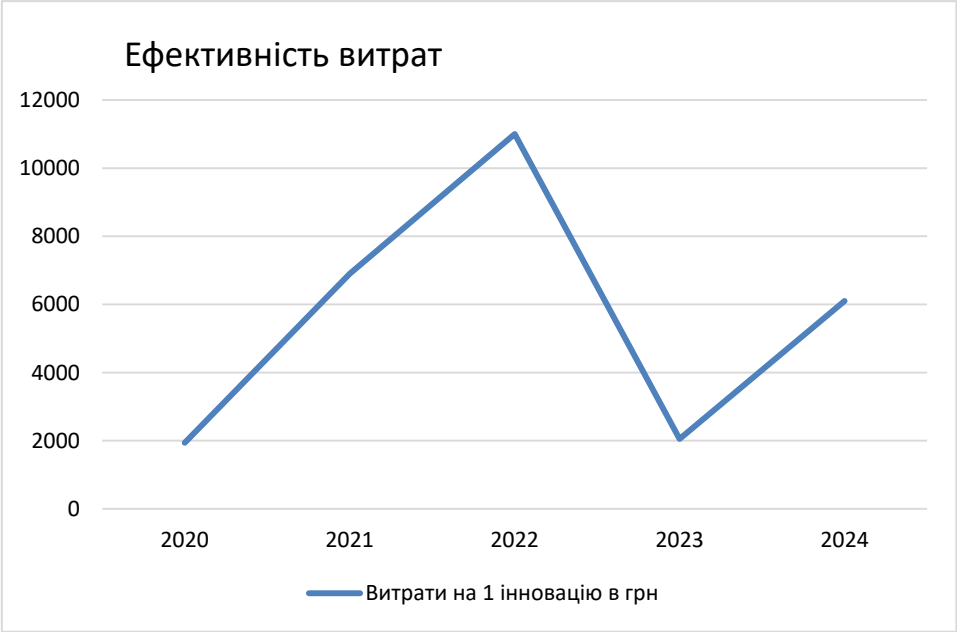
Рік	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок - усього, осіб	Кількість працівників з науковим ступенем доктора наук / питома вага у загальній кількості	Кількість працівників з науковим ступенем доктора філософії (кандидата наук)/ питома вага у загальній кількості	Аспіранти вступники Україна / Харків
2020	11637	1005/ 8,6%	2820 / 24,2	1141,9/ 124,2
2021	7763	727 / 9,4%	1981 /25,5	1046,7/ 122,4
2022	3829	310/ 8,1%	955 / 24,9%	1053,8/ 113,5
2023	5364	612 / 11,4%	1681 / 31,3%	-
2024	8275	793 /9,6	2266 / 27,4%	-

Як видно з таблиці 2, спостерігається тенденція зниження кількості працівників у 2021-2022 роках з11637 до 3829 осіб, що майже в три рази менше. Серед докторів наук спостерігається падіння залучених з 1005 до 310 осіб, кандидатів наук – з 2820 до 955 осіб. У період з 2023 по 2024 роки кількість робітників зростає з 3829 до 8275 осіб, з 310 до 793 докторів наук, з 955 до 2266 кандидатів наук. Така тенденція свідчить про поступове відновлення наукових кадрів у залученні до розробок і досліджень. Загальна частка науковців у 2020 році складала 8,6% [3, 4]



Малюнок 2. Динаміка змін залучених наукових співробітників до розробок та досліджень на підприємстві у період 2020-2024 роки, % [3]

Як видно з малюнка, спостерігається тенденція до циклічного зростання та падіння щодо залучених наукових працівників. Загалом можна сказати, що відбувається падіння кількості залучених докторів наук на 21,1%, кандидатів на 19,6%. Отже, впродовж 2020-2022 років спостерігається скорочення кількості наукових працівників з науковими ступенями, що зумовлено кризовими явищами в країні. Починаючи з 2023 року відбувається відновлення наукового потенціалу, що підтверджується зростанням абсолютних показників та питомої ваги працівників з науковими ступенями. Проте процес відновлення науковості триває[3].



Малюнок 2. Ефективність витрат на 1 інновацію протягом 2020-2024 років [3]

Як видно з малюнка 1, найнижча ефективність у витратах на створення та впровадження інновацій на підприємствах спостерігається у 2022 році 11000 грн на 1 інновацію, різке покращення до 2050 грн на 1 інновацію - у 2023 році, середні показники спостерігаються у 2021 році 6900 грн на 1 інновацію та 6100 грн на 1 інновацію у 2024 році [3].

Проаналізувавши аналітичні дані, дослідивши їх структурні елементи та внутрішні взаємозв'язки, робимо висновок, що креативні індустрії та креативна економіка поєднують в собі обов'язковим елементом інновації та їх розробників та значимість у формуванні ефективної державної політики щодо повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Re|Shaping Policies for Creativity – Addressing culture as a global public good. – Paris : UNESCO, 2022. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.unesco.org/reports/reshaping-creativity/2022/en (дата звернення: 28.03.2026).

2. The Creative Economy: Key Concepts and Literature Review Highlights. – Nova Scotia : Creative Nova Scotia Leadership Council, 2012. – [Електронний ресурс]**.** – Режим доступу: https://cch.novascotia.ca/sites/default/files/inline/documents/creative-economysynthesis_201305.pdf (дата звернення: 28.03.2026).
3. Головне управління статистики у Харківській області. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kh.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 28.03.2026).
4. Скільки-скільки? – [Електронний ресурс]**.** – Режим доступу: https://skilky-skilky.info/ (дата звернення: 28.03.2026).

УДК 005.332.8:005.941

Дубенець А.С.,
здобувач фахової передвищої освіти
Фаховий коледж ПЗВО «Східноєвропейський університет
імені Рауфа Аблязова»;
Козловська С.Г.,
к.т.н, доцент
Фаховий коледж ПЗВО «Східноєвропейський університет
імені Рауфа Аблязова»

АДАПТИВНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЄВРОПЕЙСЬКИМИ КОМПАНІЯМИ ПІД ЧАС КРИЗИ

Концепція адаптивного лідерства стає фундаментом для виживання бізнесу в епоху, яку дослідники називають часом постійних змін та невизначеності. Вважливо розуміти, що класичне управління, засноване на жорсткому контролі та суворій ієрархії, поступово відходить у минуле. На зміну йому приходять моделі, де керівник не просто віддає накази, а створює простір для інновацій та швидкої реакції на зовнішні загрози. У контексті європейської інтеграції України вивчення досвіду компаній Європейського Союзу стає не просто теорією, а практичним посібником для побудови стійкої національної економіки.

Саме тому виникає необхідність детально проаналізувати науковий фундамент таких підходів, де основне місце посідає теоретичне підґрунтя та природа адаптивних викликів.

Адаптивне лідерство за своєю суттю є здатністю мобілізувати людей для подолання складних проблем, які не мають готового алгоритму рішення. Важливо розрізняти технічні проблеми та адаптивні виклики. Технічні проблеми можна вирішити за допомогою експертних знань або вже існуючих інструкцій, наприклад, ремонт обладнання чи впровадження стандартного програмного забезпечення. Натомість адаптивні виклики потребують зміни поведінки, цінностей та звичок усієї команди.

У європейській практиці адаптивний лідер виступає в ролі фасилітатора. Він не намагається бути «найрозумнішою людиною в кімнаті», а стимулює колективний інтелект. Це дозволяє компанії залишатися гнучкою, адже рішення приймаються не лише на вершині управлінської піраміди, а й на рівні безпосередніх виконавців, які найкраще відчувають потреби ринку.

Найбільш виразно такий підхід проявляється через конкретні регіональні стратегії, де формуються європейські моделі управління та культура розподіленої відповідальності. Скандинавська та німецька моделі менеджменту демонструють високу ефективність саме завдяки принципам горизонтальної взаємодії. У таких компаніях, як шведська IKEA чи данська LEGO, концепція лідерства базується на довірі та повноваженнях. Під час кризових періодів, таких як пандемія чи глобальні енергетичні зсуви, ці компанії не чекали на

детальні вказівки від генеральних директорів. Кожен підрозділ мав певну автономію для адаптації своїх процесів [1].

Цей підхід називається розподіленим лідерством. Його головна ідея полягає в тому, що лідерство – це не посада, а дія. В умовах європейського ринку це означає, що будь-який член команди може взяти на себе ініціативу в критичний момент. Така культура зменшує час реакції на зміни, що є надзвичайно важливим, коли логістичні ланцюжки розриваються або ціни на ресурси різко зростають [2].

Розглянемо випадок всесвітньо відомої компанії LEGO, яка свого часу пройшла через глибоку кризу. Замість того щоб посилювати контроль, керівництво компанії обрало шлях відкритості та залучення. Вони почали активно співпрацювати зі спільнотами своїх фанатів та давати більше свободи дизайнерам. В умовах глобальної невизначеності лідери LEGO зосередилися на створенні культури, де помилка сприймається як урок, а не як привід для покарання [3].

Такий підхід дозволив компанії не лише вижити, а й стати лідером галузі. Вони довели, що адаптивність напряму пов'язана з емоційним інтелектом лідера. Вміння вислухати команду, визнати власну невпевненість у майбутньому та закликати до спільного пошуку виходу – це і є сучасний європейський стандарт менеджменту.

Така відкритість керівника безпосередньо впливає на внутрішній стан працівників, формуючи їхню психологічну стійкість та емоційний капітал колективу. Під час глобальної нестабільності однією з головних функцій менеджера стає управління тривогою. Європейські дослідники наголошують, що продуктивність команди різко падає, якщо працівники перебувають у стані хронічного стресу. Адаптивні лідери використовують так звану «зону утримання», де вони підтримують достатній рівень напруги для стимулювання роботи, але не дозволяють цій напрузі перерости в паніку.

Важливим інструментом тут є прозорість комунікацій. У компаніях ЄС прийнято відкрито обговорювати фінансовий стан організації та можливі ризики. Коли команда розуміє реальний стан справ, вона відчуває себе частиною спільної справи, а не просто інструментом у руках власника. Це створює високий рівень лояльності, який є неоціненним ресурсом у періоди економічних коливань.

Для майбутніх українських менеджерів перехід до адаптивних моделей лідерства є необхідною умовою інтеграції в європейську економіку. Наша держава вже тривалий час живе в умовах екстремальної невизначеності, і багато українських компаній інтуїтивно почали використовувати методи, схожі на європейські. Проте для професійного зростання важливо перетворити цю інтуїцію на системні знання.

Вивчення досвіду європейських колег допомагає зрозуміти, що успіх бізнесу в XXI столітті залежить від людяності, гнучкості та готовності до постійного навчання. Адаптивне лідерство дозволяє перетворити кризу на точку росту, зміцнюючи внутрішні зв'язки в команді та підвищуючи

конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Саме такі підходи стануть основою для відновлення та процвітання українських підприємств у великій європейській родині.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Driving Innovation and Team Success: Insights from IKEA Leadership. URL: https://www.amrop.com/az/en/news-insights/articles/driving-innovation-and-team-success-insights-from-ikea-leadership/
2. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL: https://www.kpkitp.kiev.ua/wp-content/uploads/2025/03/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE-%D1%82%D0%B0-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf.
3. Innovating a Turnaround at LEGO. URL: https://hbr.org/2009/09/innovating-a-turnaround-at-lego.

УДК 338.47:658.89:004.7

Жабровець М.В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний автомобільно-дорожній університет;
Федотова І.В.,
д.е.н., професор
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Лояльність споживачів є одним із ключових нематеріальних активів підприємства, що визначає стабільність доходів, рівень утримання клієнтів та довгострокову конкурентоспроможність. Для автотранспортних підприємств (АТП) її формування набуває особливої актуальності в умовах впливу двох трансформаційних чинників: повномасштабної війни, яка змінила поведінку споживачів транспортних послуг, їхні пріоритети та критерії вибору перевізника, і прискореної цифрової трансформації галузі, що відкриває нові канали взаємодії з клієнтами та інструменти управління лояльністю. Для транспортного ринку, де вибір перевізника визначається ціною, надійністю та зручністю сервісу, формування стійкої лояльності залишається важливим управлінським викликом, особливо в умовах воєнного стану.

У науковій літературі лояльність споживачів визначається як їх позитивне ставлення та емоційна прихильність до підприємства (бренду), що є визначальними чинниками під час ухвалення рішень щодо повторного звернення та рекомендації іншим [1]. Дослідники розрізняють поведінкову лояльність (фактичні повторні покупки незалежно від суб'єктивного ставлення) та сприйману лояльність (емоційна прихильність і готовність рекомендувати). Найвищим рівнем є «справжня лояльність» – поєднання обох аспектів, тоді як «хибна лояльність» означає повторні звернення виключно через відсутність альтернатив або витрати переключення. Для АТП, що працюють на конкурентних ринках вантажних і пасажирських перевезень, цільовим є формування саме справжньої лояльності, заснованої на стабільно високій якості послуг та позитивному клієнтському досвіді [2].

Класична модель SERVQUAL, розроблена А. Парасураманом, В. Зайтамлом та Л. Беррі, визначає якість послуги через п'ять вимірів: надійність, відповідальність, упевненість, емпатія та матеріальне середовище [3]. Для транспортних послуг ці виміри набувають специфічного змісту: надійність – дотримання термінів доставки та маршруту; відповідальність – оперативне реагування на запити та скарги; упевненість – безпека перевезення та компетентність персоналу; емпатія – індивідуальний підхід до потреб клієнта; матеріальне середовище – стан рухомого складу та якість цифрових інтерфейсів взаємодії. Дослідження показують, що саме надійність та безпека є пріоритетними

детермінантами лояльності для споживачів транспортних послуг, тоді як у роздрібній торгівлі домінують ціна та асортимент.

Повномасштабне вторгнення спричинило глибоку трансформацію споживчої поведінки на ринку транспортних послуг в Україні, що безпосередньо позначається на механізмах формування лояльності. По-перше, масштабне переміщення населення суттєво змінило географію попиту на пасажирські перевезення: споживачі, що переїхали до нових регіонів або за кордон, втратили звичні зв'язки з перевізниками, а АТП втратили сталу клієнтську базу в прифронтових і постраждалих регіонах. По-друге, підвищений рівень тривожності та стресу в суспільстві змінив ієрархію критеріїв вибору перевізника: безпека маршруту та надійність виконання договірних зобов'язань вийшли на перший план, витіснивши ціну з домінуючої позиції. По-третє, воєнний стан прискорив диджиталізацію споживацьких звичок: перехід до онлайн-каналів замовлення транспортних послуг, відстеження вантажів у режимі реального часу та електронного документообігу з перевізниками став нормою, а не перевагою [4].

Дослідження впливу маркетингових комунікацій на лояльність в умовах воєнного часу засвідчують, що кампанії, пов'язані з антикризовим управлінням та демонстрацією надійності і стабільності компанії, викликають значно вищий рівень прихильності клієнтів порівняно зі стандартними промоційними активностями [5]. Це означає, що для АТП в умовах воєнного стану стратегія формування лояльності має базуватися не стільки на традиційних програмах знижок, скільки на комунікації надійності, безпеки та соціальної відповідальності підприємства.

Цифрова трансформація відкриває для АТП якісно нові можливості управління лояльністю споживачів, що виходять за межі традиційних дисконтних карток і сезонних знижок. По-перше, впровадження CRM-систем із аналітикою великих даних дозволяє формувати детальні профілі клієнтів та здійснювати персоналізовану комунікацію, яка враховує індивідуальні патерни замовлення послуг. Сучасні предикативні моделі на основі алгоритмів машинного навчання дозволяють профілювати споживачів за десятками критеріїв і прогнозувати їхню поведінку, підвищуючи точність маркетингових втручань [5]. По-друге, мобільні додатки та застосунки з інтегрованими програмами лояльності стають основним цифровим каналом взаємодії з клієнтами. По-третє, гейміфікація програм лояльності – впровадження викликів, статусних систем, кешбеку та несподіваних винагород – суттєво підвищує залученість клієнтів: дослідження засвідчують, що 89,8 % споживачів реагують на можливість отримати випадкову винагороду [6].

Ключовим інструментом вимірювання лояльності є індекс Net Promoter Score (NPS), що відображає частку «промоутерів» (готових рекомендувати перевізника) за вирахуванням частки «критиків» [6]. Для АТП систематичний моніторинг NPS у розрізі окремих маршрутів, водіїв та типів послуг дозволяє оперативно виявляти критичні точки клієнтського досвіду та цілеспрямовано підвищувати рівень лояльності.

Синтез результатів теоретичного аналізу та практичних тенденцій дозволяє обґрунтувати комплексну стратегію формування лояльності споживачів АТП з

урахуванням умов воєнного часу та можливостей цифрової трансформації. Перший напрям – забезпечення надійності як базового атрибуту лояльності: дотримання термінів перевезень, прозора комунікація щодо змін маршрутів через безпекові фактори та здатність оперативно реагувати на надзвичайні обставини. Другий напрям – цифровізація клієнтського досвіду: впровадження мобільних сервісів для онлайн-замовлення, відстеження вантажів, електронного документообігу, push-сповіщень та інтегрованих програм лояльності. Третій напрям – персоналізовані програми лояльності на основі даних, що передбачають індивідуальні пропозиції, статусні системи та прозорі механізми нарахування бонусів. Четвертий напрям – комунікація соціальної відповідальності: участь АТП у гуманітарних ініціативах, підтримка персоналу та відкрите інформування про такі дії, що формує емоційну прихильність клієнтів у воєнно-повоєнний період [8].

Формування лояльності споживачів транспортних послуг в умовах воєнного стану та цифрової трансформації вимагає переосмислення традиційних підходів і переходу до інтегрованої стратегії, заснованої на пріоритеті надійності та безпеки, активному використанні цифрових каналів взаємодії та персоналізованих програм лояльності і комунікації соціальної відповідальності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванова Л.О., Музика О.М. Лояльність споживачів та формування їх видів на споживчому ринку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.7. С. 164–172.
2. Fedotova I., Shynkarenko V., Kryvoruchko O. Theoretical aspects of determining the types of customer loyalty. *SHS Web of Conferences*. Fifteenth Scientific and Practical International Conference "*International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics*". 2019. Vol. 67, № 04004.
3. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64. № 1. P. 12–40.
4. Лошенюк І. Р., Кірєєва К. О., Мілашовська О. І. Дилемні питання розвитку цифрового маркетингу в реаліях масштабної військової агресії. *Академічні візії. Секція Економіка*. 2023. Вип. 21.
5. Семенченко Т.О., Морозова Н.Л., Семенченко П.О. Управління лояльністю споживачів в контексті диджиталізації як засіб підвищення фінансової стійкості компанії. *Проблеми економіки*. 2024. № 1 (59). С. 90–95.
6. Кармазінова В. Гейміфікація програм лояльності споживачів. *Scientia fructuosa*. 2024. № 153(1). С. 70–83. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2024(153)04.
7. Програми лояльності у 2025: що працює, що дратує, і чого хоче користувач. Kyivstar Business Hub. 2025. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/programi-loyalnosti-u-2025-shho-praczyuye-shho-dratuye-i-chogo-hoche-koristuvach.

УДК 658.5:005

Ковтун В.В.,
здобувачка першого магістерського рівня вищої освіти
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького;
науковий керівник: к.е.н, доцент Прощаликіа А.М.
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМТСВАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний розвиток світової економіки відбувається в умовах зростаючої глобальної невизначеності, спричиненої геополітичними конфліктами, фінансовими потрясіннями, стрімким технологічним прогресом та наслідками пандемій. Тісна взаємозалежність національних економік посилює вплив зовнішніх чинників, що призводить до нестабільності фінансових ринків і коливань темпів економічного зростання. У таких умовах традиційні управлінські підходи втрачають свою ефективність і потребують переосмислення та адаптації до нових викликів [1].

Глобальна невизначеність чинить негативний вплив на інвестиційне середовище, знижує рівень довіри з боку бізнесу та споживачів, а також ускладнює прогнозування економічних процесів. Разом із тим вона стимулює формування нових управлінських моделей, орієнтованих на гнучкість, інноваційність і здатність швидко реагувати на зміни. Важливу роль відіграє ефективна державна політика, спрямована на підтримку підприємництва, розвиток інфраструктури та забезпечення макроекономічної стабільності [2].

Управління в умовах невизначеності передбачає застосування сучасних інструментів, зокрема ризик-менеджменту, стратегічного планування та сценарного аналізу. Ці підходи дають змогу підприємствам оцінювати потенційні ризики, розробляти альтернативні сценарії розвитку та оперативно адаптувати свою діяльність до змін середовища. Їх використання сприяє підвищенню стійкості організацій і зміцненню їх конкурентних позицій [3].

Таблиця 1. Основні підходи до управління в умовах глобальної невизначеності

Підхід	**Сутність**	**Практичне значення**
Ризик-менеджмент	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків	Зниження втрат та підвищення стабільності діяльності
Стратегічне планування	Формування довгострокових цілей і стратегій	Забезпечення сталого розвитку підприємства
Сценарний аналіз	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій	Підготовка до різних варіантів змін зовнішнього середовища
Цифровізація	Впровадження ІТ-рішень та автоматизація процесів	Підвищення ефективності та конкурентоспроможності
Антикризове управління	Оперативне реагування на кризові ситуації	Мінімізація негативних наслідків криз

Джерело сформовано автором [1,2]

Підприємства мають зосереджуватися на зміцненні власної стійкості шляхом диверсифікації напрямів діяльності, освоєння нових ринків збуту та впровадження інноваційних рішень. Вагоме значення має розвиток людського капіталу, підвищення професійного рівня працівників і формування дієвої корпоративної культури. Саме людський ресурс часто виступає вирішальним чинником успішної адаптації до змін зовнішнього середовища [2].

Цифрова трансформація економіки є одним із ключових чинників підвищення ефективності управлінських процесів. Застосування сучасних інформаційних технологій, автоматизація операційної діяльності, розвиток електронної комерції та використання аналітики даних дають змогу підприємствам оперативно реагувати на ринкові зміни та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Це, у свою чергу, сприяє зростанню продуктивності та підвищенню конкурентних переваг [1].

В Україні питання ефективного управління в умовах глобальної невизначеності набуває особливої актуальності з огляду на сучасні виклики та потребу у відновленні економіки. Пріоритетними напрямами є залучення інвестицій, розвиток інноваційних галузей, підтримка малого та середнього бізнесу, а також інтеграція у світовий економічний простір. Важливу роль відіграє міжнародна фінансова допомога та співпраця з провідними міжнародними інституціями [3].

Таким чином, розвиток економіки та менеджменту в умовах глобальної невизначеності має ґрунтуватися на принципах гнучкості, інноваційності та стратегічної орієнтації. Це дозволяє підвищити стійкість економічних систем, забезпечити ефективну діяльність підприємств і створити передумови для довгострокового економічного зростання навіть за умов нестабільності .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник А. Ф., Юрій С. І., Длугопольський О. В. Економіка та управління в умовах глобальних викликів. Тернопіль : Економічна думка, 2021.
2. 2.Global Economic Prospects // World Bank. URL: https://www.worldbank.org
3. Economic Outlook // OECD. URL: https://www.oecd.org

УДК 005.51:336.71:004

Козьменков М.Г.,
аспірант кафедри менеджменту
Університет імені Альфреда Нобеля;
науковий керівник: д.е.н, професор
кафедри менеджменту Момот В.Є.
Університет імені Альфреда Нобеля

ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ ОНЛАЙН СЕРВІСІВ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасний фінансовий сектор розвивається під впливом цифровізації, що поступово змінює не лише технологічну базу, а й підходи до організації діяльності фінансових установ. Зростає роль даних, змінюються вимоги до швидкості обробки інформації, а також до якості та швидкості управлінських рішень. При цьому спостерігається відхід від фрагментованих цифрових рішень на користь більш комплексних підходів, в тому числі, формування екосистем онлайн сервісів, у межах яких поєднуються різні функціональні елементи: сервіси, платформи, фінансові продукти. Водночас, як показують дослідження, впровадження інтелектуальних технологій не лише розширює функціональність таких рішень, а й впливає на загальний рівень цифрової зрілості фінансових установ [1]. Саме тому використання штучного інтелекту (ШІ) дедалі частіше розглядається не як окремий інструмент, а як складова процесу формування екосистеми [2].

Екосистемний підхід у фінансовій сфері передбачає більш складну логіку взаємодії, ніж це було характерно для традиційних моделей. Йдеться не лише про надання послуг, а про створення середовища, в якому користувач взаємодіє з різними сервісами в межах єдиного простору. У цьому контексті онлайн-сервіси відіграють роль своєрідних “точок входу” до екосистеми. Водночас зростання обсягів даних, що генеруються під час їх використання, створює окремий виклик: ці дані необхідно не просто накопичувати, а інтерпретувати. Використання ШІ допомагає вирішувати цю проблему, оскільки дає змогу автоматизувати аналіз і водночас отримувати результати, придатні для практичного застосування. Зокрема, йдеться про використання алгоритмів машинного навчання, прогнозування окремих показників і підтримки управлінських рішень та аналітичних моделей для оцінювання поведінки клієнтів. Це, у свою чергу, впливає на те, як саме вибудовується екосистема і як вона розвивається в динаміці.

Якщо розглядати більш прикладний аспект, то одним із напрямів, де використання штучного інтелекту вже стало практикою, є управління фінансовими ризиками. Тут інтелектуальні моделі застосовуються для аналізу кредитоспроможності, виявлення ризикових операцій, а також оцінювання потенційних втрат. Важливо, що такі рішення працюють не ізольовано, а

інтегруються у загальну систему сервісів. У результаті змінюється сам підхід до прийняття рішень: він стає менш інтуїтивним і більш орієнтованим на дані. Це дозволяє зменшити рівень невизначеності у фінансовій діяльності та підвищити обґрунтованість управлінських дій [3].

Окремої уваги потребують питання безпеки. Розширення онлайн-сервісів і збільшення кількості цифрових транзакцій закономірно супроводжується зростанням ризиків шахрайства. У цьому сенсі технології штучного інтелекту виконують ще одну функцію - контрольну. Системи моніторингу транзакцій здатні виявляти відхилення від типової поведінки та сигналізувати про потенційні загрози. Особливо це актуально в умовах розвитку миттєвих платежів в Україні, де швидкість проведення операцій суттєво зростає, а час на реагування, навпаки, скорочується [4]. Відповідно, без використання автоматизованих інструментів забезпечити належний рівень контролю стає складніше.

Ще одним напрямом, який безпосередньо впливає на процес формування екосистеми онлайн сервісів, є персоналізація. Фінансові установи поступово переходять від універсальних пропозицій до більш індивідуалізованих рішень. Це стає можливим завдяки аналізу транзакційних даних, історії взаємодії клієнтів із сервісами та їх поведінкових характеристик. У результаті користувач отримує не просто набір послуг, а пропозиції, які більшою мірою відповідають його потребам. Це підвищує рівень залученості клієнтів і, відповідно, впливає на конкурентоспроможність фінансових установ [5]. Паралельно розвиваються й інструменти взаємодії, зокрема, ШІ-помічники, які вже виходять за межі функціоналу звичайних чат-ботів. У практиці українських банків такі рішення використовуються для виконання операцій, навігації сервісами та навіть попереднього аналізу контрагентів [6].

Таким чином, формування екосистеми онлайн сервісів фінансових установ із використанням ШІ відбувається як поступовий і багаторівневий процес. Йдеться не лише про впровадження окремих технологічних рішень, а про зміну підходів до організації фінансових сервісів у цілому. Штучний інтелект у цьому випадку виступає інструментом, який дозволяє поєднати різні елементи екосистеми, забезпечити їх узгоджену роботу та підвищити ефективність функціонування. Надалі саме поєднання аналітики даних, персоналізації, управління ризиками та безпеки визначатиме напрями розвитку таких екосистем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зянько В. В., Нечипоренко Т. Д. Штучний інтелект у фінансовому секторі України: драйвер розвитку та фактор модернізації. Innovation and Sustainability. 2023. № 3. С. 6–21. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.6.21
2. OECD. Artificial Intelligence, Machine Learning and Big Data in Finance: Opportunities, Challenges and Implications for Policy Makers. Paris : OECD Publishing, 2021. DOI: https://doi.org/10.1787/98e761e7-en

3. World Bank. Fintech and the Future of Finance. Washington, DC : World Bank Group. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/fintech-and-the-future-of-finance (дата звернення: 01.03.2026).
4. НБУ. Система електронних платежів Національного банку України (версія СЕП-4.1).
URL: https://bank.gov.ua/files/ISO20022/SEP4.1_Zagalne_1_dodInst_zagalni_pravila.NBU.ver.1.0_01.03.24.pdf .
5. Maple C., Szpruch L., Epiphaniou G. et al. The AI Revolution: Opportunities and Challenges for the Finance Sector. 2023. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2308.16538
6. ПриватБанк. Штучний інтелект прискорює аналіз контрагентів URL: https://otp24.privatbank.ua/news/888.

УДК 005.32:005.35:004

Кононова Л.О., Кожан А.В.,
здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний автомобільно-дорожній університет;
науковий керівник: к.е.н., доцент Бочарова Н.А.
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та переходу до моделі сталого розвитку підприємства змушені адаптувати свої управлінські підходи до нових вимог бізнес-середовища. Цифровізація управління виступає ключовим драйвером цих змін, забезпечуючи підвищення прозорості бізнес-процесів, ефективності прийняття рішень і рівня взаємодії із зацікавленими сторонами. Водночас зростає значення соціальної відповідальності підприємств як інструменту досягнення довгострокової конкурентоспроможності, формування довіри та забезпечення стійкого розвитку.

У цьому контексті особливої ваги набуває корпоративна культура, яка визначає цінності, норми поведінки та управлінські практики в організації, виступаючи фундаментом формування соціально відповідальної моделі бізнесу. Саме через корпоративну культуру забезпечується інтеграція принципів соціальної відповідальності в управлінські процеси, а також їх адаптація до умов цифрової трансформації.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері корпоративної культури та соціальної відповідальності, питання їх взаємозв'язку в умовах цифровізації управління залишаються недостатньо розкритими, що зумовлює необхідність подальшого теоретичного осмислення та практичного обґрунтування. Це визначає актуальність обраної теми та її значущість для розвитку сучасної управлінської науки і практики.

Сучасні наукові дослідження свідчать про зростання ролі корпоративної культури як системоутворюючого чинника розвитку підприємства та забезпечення його ефективності. Так, у роботі [1] обґрунтовано, що корпоративна культура має безпосередній вплив на результативність діяльності організації через формування поведінкових моделей персоналу, рівень їхньої мотивації та задоволеності працею. Емпіричні результати демонструють, що розвиток позитивного соціально-психологічного клімату та узгодження цінностей працівників із цілями підприємства сприяють підвищенню якості управління та зміцненню конкурентних позицій.

У дослідженні [2] увагу зосереджено на методичних аспектах оцінювання рівня корпоративної культури підприємства. Автори систематизують кількісні та якісні підходи до її вимірювання та доводять, що ефективна діагностика корпоративної культури є важливою передумовою підвищення ефективності управління, формування стратегії розвитку та забезпечення стійкості

підприємства. Отримані результати підкреслюють прикладний характер корпоративної культури як інструменту управлінського впливу.

Водночас у роботі [3] розкрито підходи до моделювання корпоративної соціальної відповідальності як інструменту сталого розвитку підприємств. Автори обґрунтовують типологію соціальної відповідальності та доводять, що її інтеграція в управлінські процеси сприяє підвищенню адаптивності підприємств до сучасних викликів і формуванню довгострокових конкурентних переваг. Особливу увагу приділено взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та стратегічним розвитком підприємства.

Узагальнення наукових джерел [1–3] дозволяє зробити висновок, що корпоративна культура та соціальна відповідальність розглядаються як взаємопов'язані елементи сучасної системи управління підприємством. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання їх інтеграції в умовах цифровізації управління, що обумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

У сучасних умовах цифрової трансформації управління підприємствами відбувається зміна підходів до організації бізнес-процесів, комунікацій та взаємодії із зацікавленими сторонами. Цифрові технології сприяють підвищенню прозорості діяльності, автоматизації управлінських функцій та оперативності прийняття рішень, що створює передумови для посилення соціальної відповідальності бізнесу.

Корпоративна культура в цьому контексті виступає не лише як сукупність цінностей і норм поведінки, але і як стратегічний ресурс, що забезпечує узгодження інтересів підприємства, працівників та суспільства. Вона формує основу для впровадження принципів етики, відкритості, екологічної та соціальної відповідальності у повсякденну діяльність підприємства.

Важливою характеристикою сучасної корпоративної культури є її адаптивність до цифрових змін. Зокрема, формування цифрової культури передбачає розвиток компетентностей персоналу у сфері інформаційних технологій, підтримку інноваційності, готовність до змін та використання цифрових інструментів у процесах управління. Це, у свою чергу, сприяє більш ефективному впровадженню стратегій корпоративної соціальної відповідальності.

Соціально відповідальне підприємство в умовах цифровізації орієнтується на забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями. У цьому процесі корпоративна культура виконує інтегруючу функцію, забезпечуючи внутрішню узгодженість управлінських рішень та їх відповідність принципам сталого розвитку. Вона сприяє формуванню довіри з боку стейкхолдерів, підвищенню репутації підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

Водночас цифровізація створює нові виклики для розвитку корпоративної культури та соціальної відповідальності, зокрема питання кібербезпеки, етики використання даних, цифрової нерівності та соціального впливу автоматизації. Це потребує перегляду традиційних підходів до управління та посилення ролі

корпоративної культури як механізму регулювання поведінки в цифровому середовищі.

Отже, корпоративна культура є ключовим чинником формування соціально відповідального підприємства в умовах цифровізації управління, оскільки саме вона визначає ціннісні орієнтири, поведінкові моделі та управлінські підходи, що забезпечують узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів. Вона виступає інтегруючим елементом, який поєднує стратегічні цілі підприємства із принципами соціальної відповідальності, трансформуючи їх у конкретні управлінські рішення, політики та бізнес-процеси.

Завдяки розвитку цифрових технологій корпоративна культура набуває нових характеристик, зокрема відкритості, гнучкості, інноваційності та орієнтації на дані, що посилює її роль у формуванні відповідальної поведінки підприємства. Вона сприяє підвищенню рівня прозорості діяльності, розвитку цифрових компетентностей персоналу, формуванню етичних стандартів використання інформації та зміцненню довіри з боку стейкхолдерів. У цьому контексті корпоративна культура стає не лише внутрішнім регулятором організаційних процесів, але й інструментом зовнішньої репутаційної політики підприємства. Водночас ефективність реалізації принципів соціальної відповідальності значною мірою залежить від рівня зрілості корпоративної культури та її здатності адаптуватися до умов цифрової економіки. Це передбачає необхідність системного впровадження цифрових управлінських практик, розвитку лідерства, орієнтованого на цінності сталого розвитку, а також забезпечення балансу між технологічними інноваціями та соціальними аспектами діяльності. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення комплексних методичних підходів до оцінювання рівня інтеграції корпоративної культури та соціальної відповідальності, зокрема із використанням цифрових аналітичних інструментів, показників ESG та індикаторів організаційної ефективності. Перспективним напрямом є також формування моделей управління, які поєднують цифрову трансформацію з принципами соціально відповідального бізнесу, що дозволить забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bocharova, N., Chevychelova, O., Samoilova, V., Rachwał-Mueller, A. Corporate culture as a factor of enterprise development. *Zeszyty Naukowe*. 2024. № 20, 15–33. DOI: https://doi.org/10.60154/ZeszytyNaukoweWSEI.2024.20.1.01
2. Fedotova, I., Bocharova, N. Assessment methods for corporate culture level in enterprises. *Regional Formation and Development Studies*. 2025. № 2/46, 31–48. DOI: https://doi.org/10.15181/rfds.v46i2.2726
3. Федотова, І. В., Бочарова, Н. А. Моделювання корпоративної соціальної відповідальності як інструмент сталого розвитку: обґрунтування типів відповідальності для підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 45, 89–121. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.46.122

УДК: 330.341.1:331.101.262:658.012

Константинова О. В.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Ізмаїльського державного гуманітарного університету;
Коваль В. В.,
д. е. н., проф.
Ізмаїльського державного гуманітарного університету

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Сучасні умови воєнного стану створюють значні виклики для функціонування підприємств України: руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зменшення трудових ресурсів та нестабільність економічного середовища. У таких умовах особливого значення набуває розвиток інноваційної діяльності підприємств, що забезпечує їхню адаптацію до кризових умов та підвищення конкурентоспроможності.

Важливим фактором інноваційного розвитку є людський капітал, який охоплює знання, професійні компетентності, досвід, інтелектуальний потенціал та творчі здібності працівників. Саме людський капітал забезпечує здатність підприємств до створення та впровадження інноваційних технологій і управлінських рішень.

Проблеми розвитку людського капіталу та його впливу на інноваційну діяльність підприємств досліджували багато українських і зарубіжних учених. Зокрема, вагомий внесок у дослідження цієї проблематики зробили: В. Геєць, О. Грішнова, А. Колот, О. Амоша, М. Семикіна, які вивчали роль людського капіталу в економічному розвитку та підвищенні конкурентоспроможності підприємств. У своїх працях вони наголошують, що інвестиції у розвиток персоналу сприяють формуванню інноваційного потенціалу економіки та забезпечують ефективне використання інтелектуальних ресурсів [1, с. 220].

Значний внесок у дослідження взаємозв'язку між людським капіталом та інноваційною діяльністю зробили також зарубіжні вчені, зокрема Е. Кузьмін, М. Власов, В. Стрієльковський, які довели, що інвестиції у людський капітал є одним із ключових факторів забезпечення довгострокового економічного зростання та технологічного розвитку підприємств [4, с. 8].

Водночас сучасні дослідження доводять, що воєнні конфлікти суттєво впливають на економічну активність та розвиток підприємництва. Так, дослідження міжнародних науковців показують, що внаслідок війни кількість підприємств та підприємницької активності може значно скорочуватися, що негативно впливає на інноваційний розвиток економіки [4, с. 10].

Отже, дослідження ролі людського капіталу у розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах війни є актуальним науковим завданням.

Людський капітал є одним із найважливіших ресурсів інноваційного розвитку підприємства. Саме працівники формують інтелектуальний потенціал

організації, який забезпечує створення нових знань, технологій та управлінських рішень.

На думку О. Грішнової: «Людський капітал є основою економічного зростання та конкурентоспроможності підприємств, оскільки він формує здатність організації до інноваційної діяльності та розвитку нових технологій» [2, с. 120].

У сучасних умовах інноваційний розвиток підприємств значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, його здатності до творчого мислення та використання сучасних інформаційних технологій.

В умовах війни підприємства змушені адаптувати свої бізнес-процеси до нових умов функціонування. Це передбачає впровадження дистанційних форм роботи, цифрових технологій, автоматизацію виробництва та оптимізацію управлінських процесів.

Статистичні дані свідчать, що інноваційна діяльність підприємств в Україні залишається важливим фактором економічного розвитку навіть у складних умовах воєнного часу.

Зокрема, за даними органів державної статистики, у деяких регіонах частка інноваційно активних підприємств становить понад 17 % від загальної кількості промислових підприємств, а кількість впроваджених інноваційних продуктів зростає [3].

Так, наприклад, у 2024 році в Одеській області частка підприємств, що впроваджували інновації, становила 17,1 %, а кількість інноваційної продукції перевищила показники попереднього року у 2,5 раза (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка інноваційної активності підприємств

Рік	Кількість інноваційно активних підприємств	Частка від загальної кількості, %
2020	28	22,4
2021	15	12,7
2022	15	12,9
2023	18	15,9
2024	18	16,7

Наведені дані свідчать, що після різкого зниження інноваційної активності у перші роки війни спостерігається поступове відновлення інноваційної діяльності підприємств.

В умовах воєнного стану підприємства повинні приділяти особливу увагу розвитку людського капіталу, оскільки саме він забезпечує ефективне впровадження інновацій (табл. 2).

Таким чином, людський капітал виступає ключовим ресурсом забезпечення інноваційної діяльності підприємств та формування їхніх конкурентних переваг.

Отже, людський капітал відіграє важливу роль у розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. Саме рівень професійної підготовки, інтелектуальний потенціал та творчі здібності працівників визначають здатність підприємств до впровадження інновацій.

Таблиця 2. Основні напрями розвитку людського капіталу

Напрям	Зміст	Очікуваний результат
Підвищення кваліфікації	Навчання, тренінги, професійна освіта	Зростання інноваційної активності
Цифровізація управління	Використання ІТ-систем та цифрових платформ	Підвищення ефективності бізнес-процесів
Управління знаннями	Обмін досвідом між працівниками	Формування інноваційного потенціалу
Мотивація персоналу	Матеріальні та нематеріальні стимули	Підвищення продуктивності праці
Формування інноваційної культури	Підтримка творчих ініціатив	Генерування нових ідей

Статистичні дані свідчать, що навіть у складних умовах війни підприємства продовжують впроваджувати інноваційні технології, хоча рівень інноваційної активності значною мірою залежить від доступності ресурсів та розвитку людського капіталу.

Подальший розвиток людського капіталу через освіту, професійне навчання, розвиток цифрових компетенцій та стимулювання інноваційної активності працівників сприятиме відновленню економіки України та підвищенню конкурентоспроможності підприємств у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Геєць В. М., Колот А. М., Грішнова О. А. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2015. 380 с.
2. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія. Київ : Знання, 2014. 254 с.
3. Державна служба статистики України. Інноваційна діяльність підприємств. URL: https://stat.gov.ua (дата звернення: 11.03.2026).
4. Kuzmin E., Vlasov M., Strielkowski W. Human capital in the sustainable economic development of the energy sector. *Energies.* 2023. Vol. 16. No. 8. P. 1–15.

УДК 658.5:656.1:355.01

Костенко К.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний автомобільно-дорожній університет;
Федотова І.В.,
д.е.н., професор
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ АВТОТРАНСПОРТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ

Автотранспортна галузь посідає стратегічне місце в економіці України, забезпечуючи близько 60 % від загального обсягу вантажних і пасажирських перевезень у країні. Повномасштабне збройне вторгнення суттєво деформувало умови функціонування автотранспортних підприємств (АТП): руйнування дорожньої інфраструктури, знищення рухомого складу, масштабна мобілізація водіїв і технічного персоналу, різке скорочення попиту на комерційні перевезення в зонах бойових дій та загальна фінансова нестабільність сформували системну кризову ситуацію в галузі. Водночас АТП стали критично важливими учасниками логістичного забезпечення оборонних потреб держави та гуманітарних місій, що ще більше підвищує вимоги до якості управління ними. За таких умов антикризове управління набуває стратегічного значення, виступаючи основним механізмом збереження операційної спроможності та фінансової стійкості АТП.

У науковій літературі антикризове управління трактується як комплексна система управлінських заходів, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових явищ у діяльності підприємства шляхом розробки і реалізації механізму виходу з кризи із використанням відповідних інструментів і процедур [1]. Залежно від горизонту охоплення управлінського процесу та цілей, що реалізуються, в науці виокремлюють п'ять видів антикризового управління: перманентне, превентивне, моніторингове, системне та стратегічне [2]. Для вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах збройного конфлікту, першочергового значення набувають превентивний і системний різновиди, оскільки вони орієнтовані на завчасне виявлення кризових загроз та розробку комплексних антикризових програм.

Кризовий стан підприємства може виявлятися на операційному, фінансовому та стратегічному рівнях і супроводжується зниженням ліквідності, погіршенням платоспроможності, скороченням частки ринку та руйнуванням ресурсного потенціалу [3]. Стосовно АТП до специфічних індикаторів кризи, що набули особливої гостроти в умовах воєнного стану, належать: критичне скорочення коефіцієнта використання рухомого складу, зростання питомих витрат на паливо та технічне обслуговування внаслідок інфляції, підвищення частки простроченої дебіторської заборгованості замовників, а також зниження коефіцієнта відповідності маршрутної мережі актуальним вантажопотокам.

Специфіка кризових явищ на автотранспортних підприємствах в умовах воєнного стану. Воєнні дії сформували для АТП якісно нову конфігурацію

кризових загроз, що суттєво відрізняється від типових кризових сценаріїв мирного часу. По-перше, фізична деструкція рухомого складу внаслідок бойових дій та обстрілів безпосередньо скорочує виробничий потенціал підприємств і зумовлює значні збитки, що вимагають залучення значних інвестиційних ресурсів для відновлення парку. По-друге, мобілізація водіїв, механіків та управлінського персоналу створила гострий кадровий дефіцит, що підвищує операційні витрати на підбір і навчання замінних фахівців та знижує якість транспортного обслуговування [4]. По-третє, дестабілізація паливного ринку, перебої в постачанні та різкі цінові коливання на пальне суттєво ускладнили планування собівартості перевезень і поставили під загрозу фінансову рівновагу частини підприємств галузі.

Окремим чинником кризи стало суттєве перерозподілення вантажо- та пасажиропотоків у зв'язку зі зміною географії економічної активності, масовим переміщенням населення та релокацією виробничих потужностей. АТП, що традиційно обслуговували прифронтові регіони, зіштовхнулись із критичним скороченням замовлень, тоді як підприємства у відносно безпечних регіонах відчули підвищений попит, але в умовах дефіциту ресурсів. Ватченко Б.С. та Шаранов Р.С. наголошують на важливості тактичних методів антикризового управління у воєнний час, серед яких особливої актуальності набувають даунсайзинг, аутсорсинг та диверсифікація [5].

Специфіка воєнної кризи зумовлює необхідність формування комплексної антикризової програми для АТП, що охоплює операційний, фінансовий та стратегічний рівні управління.

На операційному рівні першочерговими антикризовими заходами є: оптимізація використання рухомого складу через концентрацію перевезень на найбільш рентабельних і безпечних маршрутах; впровадження аутсорсингу технічного обслуговування і ремонту для скорочення постійних витрат на утримання власної ремонтної бази; мінімізація холостих пробігів шляхом впровадження або вдосконалення цифрових систем диспетчеризації; диверсифікація видів транспортних послуг з розширенням у сегменти з підвищеним воєнним попитом – логістика гуманітарної допомоги, евакуаційні перевезення, підрядні перевезення для потреб оборони.

На фінансовому рівні антикризове управління АТП передбачає: режим жорсткої бюджетної дисципліни із пріоритизацією витрат на підтримку операційної готовності рухомого складу; активну роботу з дебіторською заборгованістю – скорочення термінів розрахунків, застосування інструментів авансування та передоплати; оперативне управління грошовими потоками в режимі «реального часу» для запобігання касовим розривам; використання доступних державних програм підтримки бізнесу в умовах воєнного стану – кредитні канікули, відстрочки податкових зобов'язань, програми часткової компенсації витрат.

На стратегічному рівні антикризове управління орієнтоване на збереження ринкових позицій та підготовку до відновлення в повоєнний період. Ключовими напрямами є: розробка сценарних планів розвитку подій («оптимістичний»,

«базовий», «песимістичний») з відповідними управлінськими реакціями на кожен зі сценаріїв; формування стратегічних партнерств з іноземними транспортними компаніями для розширення доступу до міжнародних ринків вантажоперевезень; підготовка до технологічного оновлення рухомого складу з орієнтацією на енергоефективні та екологічні стандарти ЄС у рамках повоєнного відновлення галузі.

Антикризове управління виступає ключовим елементом удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах, оскільки забезпечує комплексне реагування на весь спектр загроз – від операційних до стратегічних [6]. Для АТП, що функціонують в умовах воєнного стану, це співвідношення набуває особливої критичності: неефективне антикризове управління призводить до незворотного руйнування ресурсного потенціалу підприємства і унеможливлює його участь у майбутньому відновленні галузі. Натомість підприємства, що сформували дієві механізми антикризового управління, не лише зберігають організаційну стійкість, але й здатні нарощувати конкурентні позиції у скорочуваному ринковому середовищі.

Антикризове управління автотранспортним підприємством в умовах воєнних дій потребує принципово нових підходів, що виходять за межі традиційних антикризових моделей. Фізична деструкція активів, кадровий дефіцит, дестабілізація паливного ринку та перерозподіл вантажопотоків – зумовлює необхідність формування багаторівневої антикризової програми, що охоплює операційний, фінансовий та стратегічний виміри управління. Впровадження комплексу антикризових заходів з одночасним збереженням орієнтації на повоєнне відновлення і технологічну модернізацію є необхідною умовою збереження виробничого потенціалу та економічної безпеки АТП.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6(39). С. 288–296.
2. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal.* 2022. № 13-02. С. 8–13.
3. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство.* 2023. № 49.
4. Богуславська С.І., Білоус С.П., Дяк В.С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55.
5. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір.* 2022. № 182. С. 38–43.
6. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3 (306). С. 335–338.

УДК 338.2:339.9(477)

Кулага Б.В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «економіки і права» ЧНУ імені Богдана Хмельницького;
Ромащенко К. М.,
к.е.н, доцент
ННІ «економіки і права» ЧНУ імені Богдана Хмельницького

ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

Отримання Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі у червні 2022 року стало важливим етапом трансформації національної економічної політики. Ця подія започаткувала новий формат взаємодії з європейськими інституціями, що передбачає не лише адаптацію законодавства до норм ЄС, а й комплексну модернізацію економічної системи відповідно до принципів функціонування єдиного європейського ринку.

Євроінтеграційний курс України вже сьогодні зумовлює суттєві структурні зміни в економіці. Насамперед це проявляється у трансформації зовнішньоторговельної структури держави. Упродовж останніх років відбувається активна переорієнтація торговельних потоків у напрямі країн Європейського Союзу, що є результатом поглиблення економічної співпраці в межах Угоди про асоціацію та функціонування поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі [1]. Так, за 2023–2024 роки частка ЄС в українському експорті перевищила 60% і таке зростання свідчить про поступову інтеграцію національної економіки до європейського економічного простору [2].

Важливим напрямом трансформацій виступає гармонізація нормативно-правового середовища. Україна здійснює поступове наближення технічних регламентів, стандартів якості, санітарних і фітосанітарних вимог до норм acquis communautaire [1]. Така адаптація сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції на європейських ринках і створює передумови для поглиблення економічної інтеграції.

Суттєвого значення набуває також інституційна модернізація системи державного управління. У межах євроінтеграційних зобов’язань Україна здійснює реформи, спрямовані на підвищення прозорості державних фінансів, зміцнення антикорупційної інфраструктури, удосконалення судової системи та посилення ефективності публічного адміністрування. Ці зміни формують інституційне підґрунтя для стабільного економічного розвитку та підвищення довіри з боку міжнародних партнерів і інвесторів.

Водночас реалізація євроінтеграційного курсу відбувається в умовах повномасштабної війни, що створює значні економічні виклики. Руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, вимушене переміщення населення та суттєве збільшення оборонних витрат державного бюджету ускладнюють проведення структурних реформ [4]. Однак криза

водночас стимулює прискорення модернізаційних процесів, зокрема розвиток цифровізації державного управління, посилення фінансової децентралізації та активізацію міжнародної фінансової підтримки [3].

З огляду на сучасні виклики доцільно виокремити ключові стратегічні пріоритети економічної політики України в контексті євроінтеграції. По-перше, завершення процесу правового скринінгу та гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу. По-друге, формування сучасної промислової бази, орієнтованої на виробництво продукції з високою доданою вартістю, зокрема у сферах машинобудування, інформаційних технологій та переробної промисловості. По-третє, інтеграція принципів екологічної трансформації економіки відповідно до вимог європейської «зеленої» політики. По-четверте, зміцнення фіскальної стійкості через реформування податкової системи та підвищення ефективності податкового адміністрування. По-п’яте, розвиток ефективної фінансово-кредитної інфраструктури, здатної забезпечити довгострокове інвестування та підтримку підприємницької діяльності.

Окрему роль у процесі економічної трансформації відіграє повоєнне відновлення України. Реалізація програм міжнародної допомоги та проєктів у межах плану відбудови створює можливість не лише ліквідувати наслідки руйнувань, але й здійснити глибоку структурну модернізацію економіки [5]. Орієнтація на принципи сталого розвитку, технологічної модернізації та диверсифікації виробництва дозволить підвищити конкурентоспроможність національної економіки в довгостроковій перспективі.

Таким чином, євроінтеграція виступає ключовим фактором трансформації економічної політики України. Вона стимулює системні реформи, спрямовані на формування ефективної, конкурентоспроможної та інституційно стійкої економіки. Успішна реалізація цього курсу потребує узгоджених дій держави, бізнесу та громадянського суспільства, а також чіткого визначення пріоритетних напрямів реформування в умовах одночасного впливу воєнних викликів та євроінтеграційних зобов’язань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : від 27.06.2014 № 984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 20.03.2025).
2. Міністерство економіки України. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за 2024 рік. Київ, 2024. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення: 20.03.2025).
3. European Commission. Ukraine Facility. Brussels, 2024. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/ukraine-facility_en (дата звернення: 20.03.2025).

4. International Monetary Fund. Ukraine : 2024 Article IV Consultation. IMF Country Report No. 24/245. Washington, D.C. : IMF, 2024. URL: https://www.imf.org/en/Publications/CR (дата звернення: 20.03.2025).
5. KSE Institute. Ukraine Recovery and Reconstruction Plan. Kyiv : Kyiv School of Economics, 2023. 400 с. URL: https://kse.ua/ukraine-recovery-plan (дата звернення: 20.03.2025).

УДК 658.8:656.01

Курилова Н. М.,
викладачка, спеціаліста вищої категорії
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ВИКЛИКАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В сучасних умовах розвитку світової економіки питання ефективного управління логістичними процесами набуває особливої актуальності. Глобалізація економічних зв'язків, посилення міжнародної конкуренції, нестабільність світових ринків, геополітичні конфлікти, пандемії та інші кризові явища суттєво впливають на функціонування підприємств і змушують їх переглядати традиційні підходи до організації логістичної діяльності. Порушення глобальних ланцюгів постачання, зростання вартості транспортування, дефіцит сировини та комплектуючих, а також нестабільність валютних курсів створюють нові виклики для систем управління підприємствами. За таких умов логістичний менеджмент стає одним із ключових інструментів забезпечення стабільності функціонування підприємств, оскільки саме він відповідає за організацію ефективного руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Раціонально побудована логістична система дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати витрати, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати безперебійність постачань. Особливого значення набуває здатність підприємств адаптувати свої логістичні системи до умов невизначеності. Сучасний логістичний менеджмент повинен бути гнучким, інноваційним та орієнтованим на швидке прийняття управлінських рішень. Саме тому дослідження особливостей функціонування логістичного менеджменту в умовах глобальної економічної нестабільності є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору.

Глобальна економічна нестабільність суттєво впливає на діяльність підприємств і створює низку проблем для ефективного функціонування логістичних систем. Однією з найсерйозніших проблем є порушення міжнародних ланцюгів постачання. У сучасній економіці виробництво та розподіл товарів значною мірою залежать від глобальної кооперації між країнами, тому будь-які політичні, економічні або соціальні потрясіння можуть призводити до затримок у постачанні продукції або навіть до повного припинення поставок [1].

Ще одним важливим викликом є зростання транспортних витрат. Коливання цін на енергоносії, обмеження транспортної інфраструктури, зміна міжнародних транспортних маршрутів та інші фактори призводять до збільшення витрат на перевезення товарів. Це, у свою чергу, підвищує собівартість продукції та знижує конкурентоспроможність підприємств.

Суттєвою проблемою є також нестабільність попиту на ринку. У періоди економічної нестабільності, споживча поведінка стає менш прогнозованою, що ускладнює планування виробництва та управління запасами. Надмірні запаси призводять до заморожування оборотного капіталу, тоді як їх дефіцит може спричинити втрату клієнтів. Крім того, підприємства змушені враховувати підвищені ризики, пов'язані з діяльністю постачальників. У таких умовах зростає потреба у диверсифікації джерел постачання та формуванні більш стійких партнерських відносин у ланцюгах постачання [2].

Значний вплив на розвиток логістичного менеджменту має також цифровізація економіки. Сучасні підприємства все активніше використовують інформаційні системи для управління логістичними процесами, що дозволяє підвищити прозорість операцій, прискорити обмін інформацією та покращити координацію між учасниками ланцюгів постачання.

Ефективний логістичний менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності функціонування підприємств в умовах економічної нестабільності. Насамперед він сприяє оптимізації витрат, пов'язаних із транспортуванням, зберіганням та розподілом товарів. Завдяки використанню сучасних методів планування та контролю логістичних процесів підприємства можуть значно зменшити логістичні витрати та підвищити ефективність використання ресурсів. Важливим напрямом діяльності логістичного менеджменту є управління запасами. В сучасних умовах підприємства прагнуть знайти оптимальний баланс між рівнем запасів і витратами на їх зберігання. Використання сучасних логістичних концепцій, дозволяє зменшити обсяг складських запасів і водночас забезпечити своєчасне постачання продукції споживачам. Суттєву роль відіграє також диверсифікація логістичних каналів. У періоди економічної нестабільності підприємства намагаються зменшити залежність від одного постачальника або одного транспортного маршруту. Це дозволяє підвищити гнучкість логістичної системи та знизити ризики перебоїв у постачанні [3].

Значні можливості для підвищення ефективності логістичного менеджменту відкриває використання сучасних інформаційних технологій. Системи управління ресурсами підприємства (ERP), системи управління складом (WMS), а також системи управління транспортом (TMS) дозволяють автоматизувати багато логістичних операцій, підвищити точність планування та забезпечити оперативний контроль за рухом товарів [4].

Логістичний менеджмент виступає важливим інструментом підвищення адаптивності підприємств до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує їхню довгострокову конкурентоспроможність.

В сучасних умовах логістичний менеджмент продовжує активно розвиватися, адаптуючись до нових економічних реалій. Одним із ключових напрямів розвитку є цифровізація логістичних процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління логістичними потоками та забезпечити більш високий рівень координації між учасниками ланцюгів постачання.

Перспективним напрямом є також розвиток аналітичних інструментів, заснованих на використанні великих масивів даних. Аналіз даних дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати попит, оптимізувати маршрути транспортування та підвищувати ефективність управління запасами.

Важливим напрямом розвитку є також формування стійких і гнучких логістичних систем. Підприємства прагнуть створювати такі логістичні мережі, які здатні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати безперервність постачань навіть у кризових умовах [6].

Окремої уваги заслуговує розвиток концепції «зеленої логістики», яка передбачає мінімізацію негативного впливу логістичної діяльності на навколишнє середовище. Використання енергоефективного транспорту, оптимізація маршрутів перевезення та скорочення викидів парникових газів стають важливими елементами сучасної логістичної політики підприємств [7].

Таким чином, в умовах глобальної економічної нестабільності роль логістичного менеджменту значно зростає. Сучасні підприємства змушені адаптувати свої логістичні системи до нових викликів, пов’язаних із порушенням ланцюгів постачання, зростанням транспортних витрат та нестабільністю попиту на ринку. Ефективний логістичний менеджмент дозволяє підприємствам зменшити рівень ризиків, оптимізувати використання ресурсів, забезпечити безперебійність постачань та підвищити свою конкурентоспроможність. Водночас подальший розвиток логістичного менеджменту пов’язаний із впровадженням сучасних цифрових технологій, розвитком аналітичних інструментів, диверсифікацією логістичних каналів та формуванням більш стійких логістичних систем. У майбутньому саме інноваційні підходи до управління логістичними процесами можуть стати одним із ключових факторів успішного функціонування підприємств у складних умовах глобальної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. Львів: ЛДУВС, 2020. 440 с.
2. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
3. Герасимова Л. М., Зеленіна О. А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право.* 2021. 59 №6(2). С. 14-20.
4. Гатило В. П., Шевченко І. О. Логістика в умовах цифровізації: логістичний ланцюг та функціональні області. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 1. С. 78-85.
5. Молнар О. С., Горніцький С. І. Проблеми і перспективи розвитку логістичного менеджменту в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2024. № 5. С. 74-78.

6. Лихолат С. М. Гаврилюк М.. Аналіз ринку логістичних послуг в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5.
7. Вольський О. В. Генезис понять та категорій логістики та їх модифікація в умовах трансформаційних перетворень економіки. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу*. 2024. № 1.С. 43-49.

УДК 005.32:005.52:005.35

Лапченко Д.С., Рябенко Д.В.,
здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний автомобільно-дорожній університет;
науковий керівник: к.е.н., доцент Бочарова Н.А.
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобальної економічної нестабільності, посилення конкуренції та зростання динамічності бізнес-середовища особливої ваги набуває ефективне використання ресурсів підприємства, серед яких час виступає одним із ключових і невідновлюваних. Забезпечення стійкого розвитку підприємства потребує впровадження сучасних управлінських підходів, здатних підвищити адаптивність, продуктивність та конкурентоспроможність організацій.

Тайм-менеджмент як складова системи менеджменту дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити результативність управлінських рішень та раціоналізувати використання трудових і організаційних ресурсів. Водночас у контексті сталого розвитку він набуває нового змісту, оскільки сприяє досягненню економічної ефективності, соціальної відповідальності та довгострокової стабільності підприємства.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам управління часом та сталого розвитку, питання інтеграції тайм-менеджменту в систему забезпечення стійкого розвитку підприємства залишаються недостатньо розкритими, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Проблематика тайм-менеджменту в сучасних умовах активно досліджується вітчизняними науковцями, зокрема в контексті підвищення ефективності управління та оптимізації бізнес-процесів.

Так, у праці Н. А. Бочарової та І. В. Федотової обґрунтовано роль тайм-менеджменту в управлінні проєктами корпорацій. Автори акцентують увагу на необхідності системного планування часу, координації етапів проєктної діяльності та контролю за виконанням завдань, що сприяє підвищенню ефективності реалізації проєктів і досягненню стратегічних цілей організації [1].

У дослідженні А. С. Давтяна розглянуто практичні аспекти забезпечення тайм-менеджменту на підприємстві. Автор підкреслює значення раціонального розподілу робочого часу, впровадження інструментів планування та мінімізації втрат часу як важливих чинників підвищення продуктивності діяльності підприємства [2].

Робота Н. Я. Наливайко та Н. М. Юрків присвячена використанню тайм-менеджменту в системі управління персоналом. Дослідники визначають його як ефективний інструмент організації робочого часу, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня стресу працівників та покращенню загальної ефективності функціонування організації [3].

Водночас, незважаючи на наявні напрацювання, у науковій літературі недостатньо уваги приділено інтеграції тайм-менеджменту в систему забезпечення стійкого розвитку підприємства, зокрема в аспекті поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та довгострокової стабільності. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності раціонально використовувати всі види ресурсів, серед яких особливе місце займає час. На відміну від матеріальних і фінансових ресурсів, часовий ресурс є обмеженим та невідновлюваним, що зумовлює необхідність його ефективного управління.

Тайм-менеджмент доцільно розглядати як сукупність методів, інструментів і управлінських підходів, спрямованих на планування, організацію, мотивацію та контроль використання часу з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. У контексті забезпечення стійкого розвитку підприємства тайм-менеджмент виконує інтегруючу функцію, поєднуючи економічні, соціальні та організаційні аспекти діяльності.

Ефективна система тайм-менеджменту передбачає:

- чітке визначення пріоритетів діяльності;
- планування робочого часу на стратегічному та оперативному рівнях;
- делегування повноважень і відповідальності;
- контроль за виконанням завдань;
- мінімізацію «поглиначів часу».

Важливим аспектом є впровадження сучасних цифрових інструментів управління часом (календарі, таск-менеджери, CRM-системи – системи управління взаємовідносинами з клієнтами), які дозволяють підвищити прозорість бізнес-процесів та ефективність комунікацій.

У контексті сталого розвитку підприємства тайм-менеджмент сприяє:

- економічній складовій – через підвищення продуктивності праці та зниження витрат;
- соціальній складовій – шляхом зменшення перевантаження працівників і підвищення рівня їх задоволеності працею;
- екологічній складовій – через оптимізацію процесів і скорочення надлишкового використання ресурсів.

Слід розглядати тайм-менеджмент як елемент системи управління стійким розвитком підприємства, який забезпечує узгодженість короткострокових і довгострокових цілей та підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Тайм-менеджмент є не лише інструментом індивідуальної організації праці, а й важливою складовою системи управління підприємством, яка безпосередньо впливає на забезпечення його стійкого розвитку.

Ефективне управління часовими ресурсами дозволяє підвищити узгодженість бізнес-процесів, покращити якість управлінських рішень та

забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Інтеграція тайм-менеджменту в систему управління підприємством сприяє формуванню комплексного підходу до використання ресурсів, у межах якого час виступає ключовим фактором підвищення ефективності діяльності. Зокрема, раціональне планування, пріоритезація завдань, делегування повноважень та використання сучасних цифрових інструментів дозволяють мінімізувати втрати часу та підвищити продуктивність праці.

Тайм-менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні складових стійкого розвитку підприємства.

У економічному вимірі він забезпечує зниження операційних витрат і підвищення результативності діяльності; у соціальному – сприяє покращенню умов праці, зниженню рівня професійного вигорання та підвищенню мотивації персоналу; в організаційному – забезпечує підвищення гнучкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ключовими передумовами ефективного впровадження тайм-менеджменту є формування відповідної корпоративної культури, підтримка з боку керівництва, а також інтеграція цифрових технологій у процеси планування та контролю діяльності.

Особливого значення набуває використання автоматизованих систем управління завданнями, які забезпечують прозорість, контрольованість і своєчасність виконання робіт.

Слід розглядати тайм-менеджмент як стратегічний елемент системи забезпечення стійкого розвитку підприємства, що дозволяє узгоджувати короткострокові операційні завдання з довгостроковими цілями розвитку, підвищувати рівень керованості організації та її конкурентоспроможність.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних підходів до кількісного оцінювання ефективності тайм-менеджменту, формуванні системи показників (KPI) управління часом, а також у дослідженні впливу цифровізації та штучного інтелекту на трансформацію підходів до управління часовими ресурсами підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Тайм-менеджмент в управлінні проєктами корпорацій. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 41–51. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.41.41
2. Давтян, А. С. Забезпечення тайм-менеджменту на підприємстві: кваліфікаційна робота бакалавра. Одеса, ОНУ. 2024. 71 с. URI: https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/39159
3. Наливайко Н. Я., Юрків Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент покращення організації робочого часу в системі управління персоналом. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15071252

УДК 339.138:316.346.2:005.35

Лук'янихіна О.А.,
к.е.н, доцент
Сумська філія ХНУВС;
Варварич Є.П.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Сумська філія ХНУВС

ГЕНДЕРНІ ПІДХОДИ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЗАПОРУКА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасні умови господарювання є викликом для управлінців – з одного боку потрібно забезпечити ефективність бізнесу, а з іншого – враховувати обмеження, у яких доводиться вибудовувати діяльність – глобальна невизначеність, стрімкий розвиток і проникнення цифрових технологій у всі сфери життя, зокрема виробництво, продажі, маркетинг; зміна ціннісних орієнтирів у різних цільових груп, зміни у поглядах суспільства і вимог законодавчих актів на гендерні питання і формування механізмів забезпечення гендерної рівності у всіх галузях економіки.

Традиційні маркетингові підходи, які базуються на стереотипізації поглядів на приналежність до жіночої чи чоловічої статі, трансформуються в нові маркетингові стратегії, які розглядають гендер як соціальний конструкт, орієнтовані на цінності споживача продукції (послуг), його соціальні ролі, культурні та індивідуальні відмінності.

Динаміка досліджень стосовно інтегрування гендерних підходів у маркетингову діяльність [1-5] свідчить про ефективність врахування соціальних, психологічних і культурних відмінностей чоловіків і жінок у процесі розробки комплексу маркетингу, зокрема елементів маркетингової комунікаційної політики. На етапі розробки маркетингової стратегії впровадження гендерних підходів спрямоване на сегментування ринку і визначення цільової аудиторії, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових інструментів для розробки продукту, його просування каналами продажів та стимулювання збуту [1].

Дослідження споживчої поведінки свідчать, що жінки частіше орієнтуються на емоційні та соціально- ціннісні характеристики продукту і демонструють вищий рівень емпатії та чутливості до змісту комунікацій. У зв'язку з цим з метою підвищення лояльності до бренду (продукту, компанії) у рекламних повідомленнях, спрямованих на жіночу аудиторію, доцільно використовувати інструменти, що апелюють до емоційного сприйняття та соціального контексту [1].

Водночас жінки більш схильні до комплексного аналізу інформації, приділяють увагу деталям і контексту, тоді як чоловіки частіше зосереджуються на ключових характеристиках продукту та прагнуть до швидкого вирішення поставлених завдань. Для чоловічої аудиторії більш значущими є функціональні

параметри товару, його технологічні особливості та практична корисність. Зазначені відмінності обумовлюють необхідність диференційованого підходу до формування рекламних стратегій і вибору каналів маркетингових комунікацій [1, 2].

Гендерні підходи у цифровому маркетингу та соціальних мережах дозволяють збільшити прибутковість не тільки за рахунок алгоритмів, аналітики поведінки і таргетованої реклами для конкретних груп споживачів [4], а й шляхом уникнення стереотипів у візуальній рекламі, персональних пропозиціях [3], тобто врахування етичних аспектів та відхід від старих кліше. Запобігання дискримінації у візуальних образах і вербальних повідомленнях транслюють українські компанії, просуваючи ідеї рівності та інклюзивності. Вони враховують зміни у соціальних ролях і пропонують більш різноманітні моделі поведінки, що відповідають очікуванням нових поколінь. Такий підхід сприяє зростанню продажів і підвищує довіру до бренду, формує його позитивну репутацію.

До того ж, орієнтація на вступ до ЄС і кроки України щодо гармонізації національного законодавства з європейським спрямовують українські компанії зважати на законодавчі вимоги: з 2024 року відповідно до Директиви про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD) великі компанії в ЄС зобов’язані звітувати за показниками ESG (Environmental, Social, and Governance) [6]. Гендерна рівність є складовою «S» (Social). Ефективна маркетингова стратегія тепер включає звітність про те, як бренд комунікує з аудиторією, чи дотримується рівності в штаті та чи не транслює шкідливі стереотипи. Без цього українські компанії не зможуть залучати європейські інвестиції або виходити на IPO.

Європейський Союз інтегрував Цілі сталого розвиту (ЦСР 5- гендерна рівнеість) у «Стратегію гендерної рівності на 2020-2025 роки» та подальші рамкові програми [7]. З позицій стратегічного управління підприємством, орієнтованим на імплементацію європейських стандартів і ціннісних орієнтирів, зазначені тенденції трансформуються у систему конкретних бізнес-вимог:

1. Gender-Responsive Marketing – концепція маркетингу, спрямована на забезпечення гендерної рівності, яка передбачає відмову від дискримінаційних практик і використання стереотипних образів у формуванні маркетингових стратегій та комунікацій.
2. Економічна доцільність інтеграції гендерних підходів. За даними міжнародних досліджень [7], подолання гендерного розриву в цифровому середовищі може забезпечити суттєве зростання світового ВВП у середньостроковій перспективі. Для підприємств це можливість розширення платоспроможної цільової аудиторії шляхом впровадження маркетингових стратегій, що враховують специфічні потреби, бар'єри та поведінкові особливості різних гендерних груп, зокрема жіночої.
3. Орієнтація на ESG-інвестиції. Сучасні європейські інвестори здійснюють оцінювання компаній на основі ESG-критеріїв, де соціальний компонент охоплює, зокрема, досягнення гендерної рівності (ЦСР 5). Тому

використання дискримінаційних підходів у маркетингу може негативно впливати на інвестиційну привабливість компанії.

Таким чином, гендерні підходи сьогодні виходять за межі суто соціальної проблематики і стають важливим чинником економічного розвитку та ефективного управління бізнесом. Їх врахування дозволяє краще розуміти споживача, точніше формувати маркетингові стратегії та зміцнювати конкурентні позиції компаній на ринку як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євченко В., Куземко А. Гендерні установки сприйняття і побудова маркетингової стратегії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 1 (326). С. 151-155. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-26
2. Фісенко, Т. В., Балюн О. О., Росковінська, Ю. Ю. Гендерна стереотипізація в рекламі. *Обрії друкарства*, (2023). №2(14). С. 226-242. DOI: https://doi.org/10.20535/2522-1078.2023.2(14).295400
3. Петренко-Лисак А. О., Файвішенко Д. С., Ковінько М. В. Гендерний аспект маркетингово-комунікаційного дискурсу суспільства в контексті розбудови цифровізованого міста. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2025. № 2. С. 44-49. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-10
4. Бєлікова Ю. Гендерна специфіка соціальних мереж в Україні як основа для СММ. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 5. С. 16-21. URI : http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12333
5. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. *Official Journal of the European Union*. 2022. L 322. P. 15–80. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464 (дата звернення: 26.03.2026).
6. Progress on the Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2025 / UN Women, UN DESA. New York : United Nations, 2025. 40 p. URL: https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2025 (дата звернення: 26.03.2026).
7. Progress on the Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2025 / UN Women, UN DESA. New York : United Nations, 2025. 40 p. URL: https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2025 (дата звернення: 26.03.2026).

УДК 331.108:658.8

Лю Чін,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Денчик І.С.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

У сучасних умовах розвитку ринку праці та цифровізації економіки управління брендом роботодавця стає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Бренд роботодавця визначає рівень привабливості організації для працівників і потенційних кандидатів, впливає на ефективність використання трудових ресурсів та сприяє формуванню позитивної репутації підприємства на ринку праці.

Управління брендом роботодавця являє собою комплекс заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу організації як роботодавця, розвиток корпоративної культури та створення сприятливих умов для професійної діяльності персоналу. Важливу роль у формуванні бренду роботодавця відіграють такі чинники, як рівень матеріального та нематеріального стимулювання, можливості професійного розвитку, умови праці, ефективність внутрішніх комунікацій та використання цифрових технологій у системі управління персоналом [1].

У сучасному цифровому середовищі бренд роботодавця формується під впливом різноманітних факторів, серед яких особливе значення мають корпоративна культура, рівень довіри працівників до керівництва, соціальна відповідальність підприємства та якість управління персоналом. Використання цифрових каналів комунікації, таких як корпоративні вебсайти, соціальні мережі та онлайн-платформи для взаємодії з персоналом, дозволяє підвищити прозорість діяльності організації та забезпечити ефективне управління її репутацією [1].

Важливим аспектом управління брендом роботодавця є забезпечення його стійкості до зовнішніх викликів і ризиків. Дослідження свідчать, що ризикостійкість бренду роботодавця визначається рівнем задоволеності працівників роботою, стабільністю корпоративної культури, ефективністю системи мотивації та здатністю підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Формування стабільного бренду роботодавця дозволяє підприємству зберігати кадровий потенціал і підтримувати ефективність діяльності навіть у складних соціально-економічних умовах [3].

Ефективне управління брендом роботодавця передбачає системний підхід до розвитку персоналу, який включає впровадження програм мотивації, підтримку професійного навчання працівників, розвиток корпоративної культури та забезпечення соціальної підтримки персоналу. Реалізація таких заходів сприяє підвищенню рівня залученості працівників, зменшенню

плинності кадрів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку праці [2].

У табл. 1 наведено основні напрями управління брендом роботодавця, приклади їх реалізації та очікуваний ефект від впровадження відповідних заходів.

Таблиця 1. Основні напрями управління брендом роботодавця

Напрям управління	**Зміст заходів**	**Приклади реалізації**	**Очікуваний ефект**
Формування корпоративної культури	Розвиток корпоративних цінностей і норм поведінки	Кодекс корпоративної культури, корпоративні заходи	Підвищення рівня довіри працівників
Управління репутацією роботодавця	Підтримка позитивного іміджу підприємства	Інформування працівників, комунікації в соціальних мережах	Підвищення привабливості роботодавця
Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації працівників	Тренінги, навчальні програми	Зростання професійних компетентностей
Система мотивації персоналу	Матеріальне і нематеріальне стимулювання	Премії, соціальні гарантії	Підвищення продуктивності праці
Управління ризиками бренду	Моніторинг задоволеності персоналу	Опитування працівників	Забезпечення стабільності діяльності

Джерело: складено автором

Таким чином, управління брендом роботодавця є важливим напрямом сучасного менеджменту персоналу, який забезпечує формування позитивного іміджу організації, підвищення рівня залученості працівників і зміцнення її конкурентних позицій. Використання сучасних підходів до управління брендом роботодавця сприяє ефективному використанню трудового потенціалу та забезпечує стабільний розвиток підприємства в умовах цифровізації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Спіріна К. Є. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. Економіка та суспільство. 2022. №36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28
2. Білорус Т. В. Діагностика ризикостійкості бренду роботодавця: методичний підхід. Економіка та суспільство. 2025. №79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-1

УДК 658.8:336.71

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;
Козаченко М.Н.,
здобувач вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Формування та управління іміджем банківської установи є однією з ключових стратегічних задач сучасного банківського менеджменту. Імідж визначає рівень довіри клієнтів, партнерів, інвесторів та суспільства, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність, конкурентоспроможність та розвиток банку.

Імідж банку формується через поєднання внутрішніх і зовнішніх елементів. Внутрішній імідж залежить від корпоративної культури, організації робочих процесів, ефективності управління персоналом та прозорості внутрішніх комунікацій. Формується зовнішнього іміджу банківської установи відбувається через маркетингові комунікації, якість обслуговування клієнтів, участь банку в соціальних та інноваційних проєктах, репутацію на ринку [1].

Стратегічні аспекти управління іміджем банку передбачають системний підхід і включають кілька ключових напрямів. Перш за все, це визначення цільової аудиторії, що включає аналіз потреб клієнтів, очікувань партнерів та регуляторних вимог. Далі здійснюється розробка корпоративного бренду, яка передбачає створення унікального стилю, логотипу, слогану та комунікаційної політики банку.

Наступним етапом є планування комунікаційних кампаній, що охоплює використання реклами, PR-ініціатив, соціальних мереж та публікацій у засобах масової інформації. Важливим елементом є моніторинг репутаційних ризиків, який передбачає відстеження відгуків клієнтів, управління кризовими ситуаціями та своєчасне реагування на негативні інформаційні впливи.

Заключним етапом є оцінка ефективності іміджевих заходів, що здійснюється за допомогою показників репутації, лояльності клієнтів та фінансових результатів банку. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити послідовність у формуванні та підтримці позитивного іміджу банківської установи [1].

Особлива увага в управлінні іміджем банку приділяється корпоративній культурі та внутрішньому клімату, оскільки вони є основою формування довіри та лояльності як серед співробітників, так і серед клієнтів. Корпоративна культура включає цінності організації, стандарти поведінки, етичні принципи та корпоративні традиції, які визначають щоденну взаємодію працівників між собою та з клієнтами. Високий рівень мотивації персоналу, систематичне

підвищення кваліфікації, тренінги з клієнтського сервісу, етичних стандартів та управлінських компетенцій формують основу внутрішнього іміджу банку.

Коли співробітники відчувають залученість, підтримку з боку керівництва та відповідальність за результати своєї роботи, це безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів. Клієнти, у свою чергу, оцінюють не лише фінансові продукти, а й рівень комунікації, оперативність вирішення проблем та доброзичливість персоналу. Високий внутрішній моральний та професійний рівень працівників створює позитивне враження про банк у зовнішньому середовищі, підвищує лояльність клієнтів, стимулює повторні операції та рекомендації, що безпосередньо впливає на фінансові показники установи [2].

Крім того, корпоративна культура є механізмом інтеграції стратегічних цілей банку з повсякденною діяльністю співробітників. Формування стандартів обслуговування, підтримка внутрішніх комунікацій, заохочення ініціативності та відповідальності створюють середовище, в якому імідж банку постійно підтримується та зміцнюється. У довгостроковій перспективі це дозволяє банку підвищувати свою конкурентоспроможність, зміцнювати репутацію на ринку фінансових послуг та формувати стійкі взаємовигідні відносини з клієнтами та партнерами.

Сучасне формування позитивного іміджу банківської установи неможливе без використання комплексного набору інструментів, що забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами, партнерами та суспільством. Одним із ключових напрямів є використання цифрових технологій та аналітики. Сучасні CRM-системи дозволяють банку збирати та аналізувати дані про клієнтів, відстежувати їхні потреби та поведінку, прогнозувати попит на фінансові продукти та контролювати якість обслуговування. Корпоративні портали та платформи бізнес-аналітики (BI) забезпечують централізований доступ до актуальної інформації для всіх структурних підрозділів, підвищують точність управлінських рішень та дозволяють швидко реагувати на зміни ринку.

Другим важливим інструментом є соціальні та інноваційні ініціативи банку, які демонструють його соціальну відповідальність та орієнтацію на розвиток громади. Це може включати участь у благодійних проєктах, запуск екологічних програм, підтримку малого та середнього бізнесу, а також інноваційні проєкти у сфері фінансових технологій. Такі заходи не лише покращують зовнішнє сприйняття банку, а й підвищують довіру клієнтів, зміцнюють партнерські зв’язки та формують позитивний суспільний імідж.

Не менш важливим аспектом є забезпечення фінансової прозорості. Регулярна публікація фінансових звітів, проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту, дотримання стандартів корпоративного управління сприяють формуванню довіри з боку інвесторів, партнерів та регуляторних органів. Прозорість діяльності банку дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики, підвищує репутаційну стабільність і демонструє відповідальність перед усіма стейкхолдерами [2].

Комплексне застосування цих інструментів формує у банку стійкий та позитивний імідж, який є основою для залучення нових клієнтів, підвищення

лояльності існуючих та зміцнення позицій на конкурентному ринку фінансових послуг. Використання цифрових технологій, соціальних ініціатив та фінансової прозорості взаємопов'язані та підсилюють один одного, створюючи інтегрований підхід до управління іміджем, що забезпечує стратегічну стабільність і довгостроковий розвиток банківської установи.

Ключовим аспектом є синергія між фінансовою стабільністю та іміджем банку. Позитивна репутація підвищує інтерес інвесторів, зменшує ризики відтоку клієнтів і дозволяє залучати довгострокові капітали. Навпаки, негативний імідж може призвести до фінансових втрат та репутаційних криз, навіть за стабільних економічних показників. Необхідно враховувати, що в умовах сьогодення банки функціонують у мінливому економічному середовищі, що робить управління репутаційними ризиками надзвичайно важливим. Кризові ситуації можуть виникати як через зовнішні економічні чинники, такі як різкі зміни валютного курсу або падіння фондового ринку, так і через внутрішні проблеми, наприклад, помилки у кредитуванні, технічні збої чи низьку якість обслуговування. Ефективне управління кризовими ризиками передбачає оперативне реагування та публічні комунікації, проведення внутрішнього аудиту та аналізу причин проблеми, а також розробку превентивних стратегій для запобігання повторним випадкам. Використання цифрових комунікацій, таких як соціальні мережі, офіційний вебсайт і мобільні додатки, дозволяє банку швидко інформувати клієнтів та партнерів, мінімізуючи негативний вплив кризових ситуацій на його репутацію [1].

Отже, формування та управління іміджем банківської установи є стратегічною задачею, що впливає на фінансову стабільність і конкурентоспроможність. Ефективний імідж формується через поєднання корпоративної культури, комунікаційної політики, прозорості фінансової діяльності та соціальних ініціатив. Використання сучасних цифрових технологій і аналітичних систем дозволяє контролювати репутаційні ризики, підвищувати якість обслуговування та швидко реагувати на зміни ринку.

Підготовка персоналу та розвиток корпоративної культури створюють основу для стійкого позитивного іміджу, що зміцнює довіру клієнтів, партнерів та інвесторів. Комплексний підхід до управління іміджем забезпечує фінансову стійкість, зменшує ризики та формує довгострокові конкурентні переваги банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мокляк М. В., Стороженко Ю. М., Колибельнік Ю. В. Формування іміджу банківської установи**.** *Економіка і суспільство*. 2017 (9). С. 529-532. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/91.pdf

2. Барков І. Бренд – інструмент маркетингового управління іміджем компанії. *Економіка та суспільство*. 2025 (71). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-29

УДК 658.7:502.131.1:005.35

Мацука В.М.,
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів
Маріупольський державний університет;
Джалтир О.Д.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Маріупольський державний університет

МЕНЕДЖМЕНТ ЕКОЛОГІЧНО СТІЙКИХ SUPPLY CHAINS ТА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ РЕПУТАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

У сучасному бізнес-середовищі глобалізація та підвищена конкуренція змушують компанії приділяти увагу не лише ефективності виробничих процесів, а й екологічній відповідальності. Екологічно стійкі supply chains стають ключовим інструментом формування корпоративної репутації, дозволяючи компаніям демонструвати відповідальність перед споживачами, партнерами та інвесторами.

Впровадження таких практик потребує ефективного менеджменту, стратегічного планування та використання інноваційних технологій для моніторингу та оптимізації процесів. Сприятлива репутація, яку компанія отримує завдяки екологічно стійким ланцюгам постачання, підсилює її конкурентні позиції на світовому ринку та підвищує довіру стейкхолдерів [1;2].

Екологічна стійкість у supply chains передбачає інтеграцію екологічних та соціальних критеріїв у всі етапи виробництва та постачання: планування закупівель, виробництво, логістику, упаковку та утилізацію. Менеджмент відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки саме ефективне управління забезпечує реалізацію «зелених» стратегій, контроль постачальників та комунікацію з зацікавленими сторонами [7].

Компанії, які впроваджують екологічні практики, використовують цифрові технології для моніторингу та оптимізації процесів. Інструменти на кшталт IoT, Big Data та blockchain дозволяють відстежувати походження ресурсів, оцінювати екологічний вплив і підвищувати прозорість ланцюгів постачання. Це сприяє не лише екологічній відповідальності, а й економічній ефективності, оскільки дозволяє скорочувати витрати та мінімізувати ризики [3].

Компанія Unilever демонструє приклад інтеграції стійкості у глобальні supply chains через свою «Програму сталого життя». Вона включає роботу з постачальниками для забезпечення екологічної відповідності, використання цифрових інструментів для оцінки впливу та впровадження практик відновлюваного виробництва. Це дозволяє Unilever зміцнювати корпоративну репутацію та підвищувати довіру споживачів.

Patagonia активно застосовує принципи сталого розвитку у відносинах із постачальниками та виробництві одягу, використовуючи сертифікацію Traceable Down Standard для підтвердження етичного походження матеріалів. Такий підхід зменшує екологічний вплив і формує віддану споживацьку аудиторію [5].

Walmart реалізує програму «Project Gigaton», яка зосереджена на скороченні викидів парникових газів у глобальних supply chains. Співпраця з тисячами постачальників щодо енергоефективності та зменшення відходів підвищує екологічну відповідальність компанії і зміцнює її бренд [4].

В Україні компанія Нова Пошта впроваджує електротранспорт, оптимізує маршрути та використовує системи моніторингу викидів, що сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Ці ініціативи комунікуються споживачам і підвищують довіру до компанії.

Агрохолдинг Кернел реалізує практики сталого землеробства, відповідає міжнародним стандартам сертифікації та контролює екологічні показники у supply chains. Публікація звітів про екологічні досягнення зміцнює репутацію холдингу та привабливість для інвесторів.

Компанії на кшталт Верес / T.B. Fruit впроваджують оптимізацію водокористування, сортування відходів та зменшення використання пестицидів. Це демонструє клієнтам та партнерам відповідальний підхід до екології та підвищує престиж бренду.

Екологічно стійкі supply chains позитивно впливають на репутацію компанії через підвищення лояльності споживачів, залучення інвесторів та зміцнення партнерських відносин. Компанії, які демонструють екологічну відповідальність, отримують конкурентну перевагу, а менеджмент забезпечує ефективність цих ініціатив шляхом планування, контролю та комунікації.

Впровадження стійких supply chains супроводжується фінансовими витратами, технологічними бар’єрами та різними регуляторними вимогами в різних країнах. Проте сучасні цифрові рішення, міжнародні стандарти та зростання ролі ESG інвесторів створюють нові можливості для компаній. Використання інновацій дозволяє ефективно інтегрувати екологічну відповідальність у бізнес-моделі та менеджмент supply chains [6].

Екологічно стійкі supply chains стають стратегічним інструментом сучасного менеджменту. Вони сприяють формуванню корпоративної репутації, підвищенню лояльності споживачів, залученню інвестицій та зміцненню конкурентних позицій на глобальному ринку. Світові та українські кейси демонструють ефективність менеджменту «зелених» supply chains і їхній вплив на довгострокову цінність компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баркалов А.К., Мацука В.М. Системи та моделі управління іміджем організації. майбутнє – аудит. Майбутнє – аудит. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Кривий Ріг, 15 січня 2026 р.):

тези доповідей / редкол.: М.І. Ступнік, М.Л. Крапивко, Є.В. Міщук. – Кривий Ріг: вид. ФОП Барихіна Н.Л., 2026. С. 291–293. URL: http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8694 (дата звернення: 27.03.2026).
2. Мацука В.М. Управління репутацією як інструмент формування довіри в бізнесі. «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування, забезпечення». Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 23-24 травня 2024 р. [Електронний ресурс] / Редкол.: В. А. ШАЛОМЕЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. с. 479-482. URL: https://eir.zp.edu.ua/items/d7cb3971-8b82-47ab-98f3-ae3b510043ac (дата звернення: 27.03.2026).
3. Consulting VenturaAxis. 2026. Your Trusted Global Logistics Partner. URL: https://venturaaxis.com/?gad_source=1&gad_campaignid=23349698076&gbraid=0AAAABCTO2mtB5DlwS3yyU4lOkUSRAs8FU&gclid=CjwKCAjw-J3OBhBuEiwAwqZ_hyXLKdfilFtKUeOS64AnU9Nz0yi5XGhthUdstzEBoRy9Rwhs2gFD1BoCWFQQAvD_BwE (дата звернення: 27.03.2026).
4. Corporate.Walmart. 2026. Walmart Suppliers Lead the Charge, Help Deliver Project Gigaton Goal More Than Six Years Early. URL: https://corporate.walmart.com/news/2024/02/21/walmart-suppliers-lead-the-charge-help-deliver-project-gigaton-goal-more-than-six-years-early (дата звернення: 27.03.2026).
5. Patagonia. 2026. Patagonia – Environmental & Social Responsibility: URL: https://www.patagonia.com/activism/ (дата звернення: 27.03.2026).
6. ReportLinker. 2026. Supply Chain Industry 2026. URL: https://www.reportlinker.com/market-report/Logistics-And-Freight/509677/Supply_Chain?term=supply%20chain%20market&matchtype=p&loc_interest=&loc_physical=9061016&utm_group=standard&utm_term=supply%20chain%20market&utm_campaign=ppc&utm_source=google_ads&utm_medium=paid_ads&utm_content=transactionnel-1&gad_source=1&gad_campaignid=15072746546&gbraid=0AAAAD19yGdLotKOZel0MUAWIb3EEDxR4&gclid=CjwKCAjw-J3OBhBuEiwAwqZ_h_VeI7nzszyC273qLSIftsg1b8sFuN3NuITYmXX7qJ353VZdjifqSRoClUwQAvD_BwE (дата звернення: 27.03.2026).
7. Matsuka V., Horbashevska M. DEVELOPMENT OF NATURAL RISK MANAGEMENT STRATEGIES AT THE ENTERPRISE AND COMMUNITY LEVEL. Євроінтеграція екологічної політики України [Електронний ресурс]: матеріали Сьомої Всеукр. наук.-практ. конф. (Одеса, 4–5 листоп. 2025 р.). Одеса: Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, 2025. С. 310-312. URL: http://liber.onu.edu.ua/pdf/Ukr_env_policy_eurointegration.pdf (дата звернення: 27.03.2026).

УДК 658.3:316.48

Мельничук М. О.,
к.е.н., викладачка, спеціаліста вищої категорії
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»;
Курилова Н. М.,
викладачка, спеціаліста вищої категорії
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МУЛЬТИКУЛЬТУРНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлений геополітичними трансформаціями, цифровізацією бізнесу, посиленням глобальної конкуренції та нестабільністю ринків. У цих умовах підприємства дедалі частіше функціонують у міжнародному середовищі, формуючи мультикультурні команди, які об'єднують представників різних країн, культур і систем цінностей [1].

Разом із новими можливостями така форма організації праці створює й суттєві управлінські виклики. Невизначеність зовнішнього середовища посилює ризики комунікаційних збоїв, конфліктів і зниження ефективності командної взаємодії. Тому питання ефективного управління мультикультурними командами набуває не лише теоретичного, а насамперед практичного значення.

У реальній діяльності підприємств основні труднощі управління мультикультурними командами проявляються не в декларативних відмінностях культур, а у повсякденних робочих процесах. Однією з найпоширеніших проблем є різне розуміння часу та дедлайнів. Наприклад, представники одних культур схильні суворо дотримуватися встановлених термінів, тоді як інші допускають їх гнучке трактування [2].

У періоди економічної нестабільності, коли швидкість прийняття рішень є критичною, такі розбіжності можуть призводити до зривів проєктів. Іншим практичним викликом є відмінності у стилях комунікації. У міжнародних командах часто спостерігається поєднання прямого та непрямого стилів спілкування. Наприклад, у деяких культурах критика висловлюється відкрито, тоді як в інших — опосередковано або взагалі уникається. У результаті менеджер може неправильно інтерпретувати зворотний зв'язок, що знижує якість управлінських рішень [3, 4].

Особливої складності набуває управління мультикультурними командами в умовах дистанційної роботи. Віртуальні команди, які стали поширеними внаслідок цифровізації, позбавлені неформальної комунікації, що ускладнює формування довіри між учасниками. За умов глобальної невизначеності, коли працівники відчувають додатковий стрес, цей фактор може суттєво впливати на продуктивність.

Практика міжнародних компаній свідчить, що ефективне управління мультикультурними командами базується не лише на знанні культурних особливостей, а на впровадженні конкретних управлінських інструментів [5, 6].

По-перше, важливим є впровадження чітких правил комунікації. Успішні команди використовують стандартизовані підходи до обміну інформацією: визначають єдині канали комунікації, фіксують домовленості письмово, регламентують формат зустрічей. Це дозволяє мінімізувати ризики непорозумінь.

По-друге, ефективним інструментом є встановлення прозорих критеріїв оцінки результатів роботи. У мультикультурних командах важливо уникати суб'єктивізму, тому ключові показники ефективності повинні бути чітко визначені та зрозумілі для всіх учасників. Наприклад, замість загальних вимог до «якісної роботи» доцільно використовувати конкретні метрики — строки виконання завдань, обсяг виконаних робіт, рівень задоволеності клієнтів.

По-третє, значну роль відіграє розвиток кроскультурної компетентності менеджерів. Практика показує, що менеджери, які володіють навичками міжкультурної комунікації, здатні ефективніше вирішувати конфлікти, мотивувати персонал та адаптувати стиль управління до особливостей команди.

Важливим практичним рішенням є також формування «єдиної командної культури», яка частково нівелює національні відмінності. Це досягається через спільні цінності, корпоративні стандарти поведінки та регулярні командні взаємодії.

У сучасних умовах менеджер мультикультурної команди виконує не лише координаційну, а й антикризову функцію. Глобальна економічна нестабільність вимагає швидкого реагування на зміни, що потребує високого рівня узгодженості дій усіх членів команди. Одним із ключових інструментів є диверсифікація компетенцій у команді.

Мультикультурні команди мають перевагу в тому, що об'єднують різний досвід і підходи до вирішення проблем. За умови ефективного управління це дозволяє генерувати більш креативні та адаптивні рішення. Водночас необхідно враховувати ризики інформаційних бар'єрів. У кризових ситуаціях навіть незначні затримки в передачі інформації можуть мати критичні наслідки. Тому важливим є впровадження цифрових інструментів управління проєктами, які забезпечують прозорість процесів і доступ до актуальної інформації в режимі реального часу. Практика також показує доцільність сценарного планування. У мультикультурних командах цей підхід дозволяє заздалегідь узгодити дії у випадку різних варіантів розвитку подій, що особливо важливо в умовах невизначеності [7].

Отже, управління мультикультурними командами в умовах глобальної економічної невизначеності є складним, але водночас стратегічно важливим завданням сучасного менеджменту. Практичний досвід свідчить, що ключовими факторами ефективності є чітка організація комунікацій, прозорість управлінських процесів, розвиток кроскультурної компетентності та використання цифрових інструментів.

Мультикультурні команди, за умови належного управління, можуть стати джерелом конкурентних переваг підприємства, оскільки забезпечують доступ до різноманітних знань, ідей і підходів. У контексті глобальної невизначеності саме здатність ефективно управляти культурною різноманітністю визначає рівень адаптивності та стійкості сучасних організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сичова О. Є., Якименко-Терещенко Н. В. Кроскультурний менеджмент та етика бізнесу. Харків. НТУ ХПІ, 2024. 120 с.
2. Управління міжнародним бізнесом : навчальний посібник / укладачі: О. Л. Богашко, О. П. Кірдан, С. М. Подзігун. Умань : Візаві. 2021. 184 с.
3. Крос-культурний менеджмент : навчально-методичний посібник. / укладачі : О. В. Фінагіна, А. С. Павловська, Л. І. Панкова, О. М. Пригодюк. Черкаси: ЧДТУ, 2022. 254 с.
4. Кривобок К. В., Канова О. А., Котельникова Ю. М. Проблеми розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 1. С. 202-207.
5. Ліфінцев Д. С., Близнюк Т. П., Кохан М. О. Перспективи крос-культурної бізнес-взаємодії в контексті європейської інтеграції України. *Бізнес Інформ.* 2021. № 5. С. 371-377.
6. Судук О. Ю., Щербакова А. С. Самоменеджмент та крос-культурний менеджмент – інструменти формування сильної управлінської культури організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки.* 2021. Випуск 4. С. 357-365.
7. Зарічна О. В., Зеліч В. В. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Випуск 44 (спецвипуск). С. 36-40.

УДК 339.138

Міщенко Ю. В.,
здобувач першого рівня освіти (бакалаврського) рівня освіти
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
науковий керівник: доцент кафедри Кондратенко Н. Д.
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БРЕНД-КОМУНІКАЦІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Цифровізація світової економіки значно вплинула на природу бренд-комунікацій на міжнародних ринках. Глобальний перехід усіх сфер життя в онлайн формат спричинив появу цифрового маркетингу і цифрового брендингу як самостійних явищ, що трансформують не лише методи взаємодії бренду з аудиторією, а й саму логіку формування конкурентних переваг на міжнародному рівні.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах глобальної невизначеності, бізнеси можуть стикатися з фрагментованістю комунікаційних каналів та браком інтегрованих підходів до управління бренд-комунікаціями у цифровому просторі.

Метою роботи є визначення ключових напрямів та закономірності цифрової трансформації бренд-комунікацій на міжнародних ринках, систематизація векторів розвитку глобальних маркетингових комунікацій в умовах цифровізації та обґрунтування організаційно-стратегічних підходів до формування інтегрованої комунікаційної системи міжнародного бренду.

Традиційна концепція брендингу зазнає суттєвої трансформації під впливом цифровізації, при цьому мета залишається незмінною, тоді як засоби її досягнення переходять здебільшого у цифрову площину. Якщо раніше маркетингові комунікації виконували переважно інформативну функцію, то наразі вони трансформуються у комплексну модель створення цінності для клієнта, де ключову роль відіграють довіра, репутація, прозорість і спільний розвиток [1]. Цифровий брендинг є масштабною стратегією створення бренду онлайн з подальшим використанням усього наявного цифрового інструментарію з метою формування бренду. Принципово важливим є те, що цифрова трансформація не замінює класичні підходи до брендингу, а надає їм нового вигляду [2].

Цифровий маркетинг охоплює комплексний спектр методів від соціальних мереж та контент-маркетингу до пошукової оптимізації, електронної пошти та мультимедійних повідомлень. Характерними ознаками цифрового маркетингу, що визначають його роль у міжнародних бренд-комунікаціях, є персоналізація, мультиканальність, мобільність та інтерактивність. Зокрема, персоналізація є визначальною рисою сучасного

інтернет-маркетингу на противагу традиційному, орієнтованому на масового споживача. Для міжнародних ринків особливого значення набуває здатність цифрових технологій усувати географічні бар'єри між країнами та суттєво скорочувати транзакційні витрати, що відкриває якісно нові можливості для глобального розповсюдження брендованої продукції [3].

Статистичні дані підтверджують стрімке зростання значущості цифрових каналів: у 2020 році понад два мільярди осіб здійснювали онлайн-покупки, а глобальний обсяг електронної роздрібної торгівлі перевищив 4,28 трлн доларів США. Пандемія COVID-19 стала каталізатором цього процесу, тоді 44% споживачів спробували нові бренди, а 43% задекларували зростання впевненості в онлайн-шопінгу [3].

Розглядаючи ключові вектори розвитку глобальних бренд-комунікацій, можна виокремити декілька ключових напрямів розвитку глобальних маркетингових комунікацій в умовах цифрової трансформації. Важливу роль відіграє інтегрованість і системність каналів, адже синхронізація каналів комунікації є одним із визначальних чинників ефективності присутності бренду онлайн. IMC-підхід передбачає канальну інтеграцію традиційних і цифрових платформ, єдність повідомлення та організаційну координацію між підрозділами компанії [Інтеграція цифрових технологій]. Ефективність бренду прямо залежить від рівня синхронізації комунікацій, оскільки споживач очікує цілісного досвіду взаємодії з брендом незалежно від обраного каналу [2]. Наступним вектором є цифровізація та аналітична підтримка рішень: застосування CRM-, BI-, CDP-систем, штучного інтелекту та Big Data дозволяє перейти до концепції data-driven marketing, що означає управління комунікаціями на основі доказів. Це забезпечує точніше профілювання клієнтів, прогнозування їхніх потреб та підвищення релевантності комунікаційних меседжів на кожному з міжнародних ринків. В умовах глобалізації критично важливою є крос-культурна адаптація контенту. Кожен ринок має власну систему цінностей і символів, які впливають на сприйняття бренду, тому ефективна стратегія комунікацій передбачає баланс між стандартизацією глобального бренду і гнучкою локалізацією контенту. Навіть такі елементи, як кольорова гама, символіка, інтонація звернення чи гумористичні відтінки повідомлення, можуть мати принципово різне значення у різних культурних контекстах [1]. Ігнорування цих нюансів призводить до комунікаційних помилок і репутаційних ризиків на міжнародних ринках. Четвертим напрямом є контент-орієнтованість і експертність, оскільки цифровий брендинг орієнтується на таргетування цільової аудиторії через соціальні мережі, імплементацію контент-маркетингу, просування корпоративних медіа та мобільних додатків. При цьому основним комунікаційним інструментом мають залишатися корпоративні медіа з акцентом на синхронізації каналів та постійно діючій системі оцінки їхньої ефективності [2]. Соціальна відповідальність та ESG-комунікації також є не менш важливими. Цифрова трансформація прискорила роль ESG-факторів у формуванні глобальних бренд-комунікацій [1]. Виникнення глобальних викликів, наприклад, пандемії COVID-19,

збройних конфліктів та політичної нестабільності спонукало компанії зміцнювати зв'язки зі споживачами через соціальні медіа та просувати свої продукти через онлайн-платформи з акцентом на соціальній відповідальності [3].

Попри значний потенціал, цифрова трансформація бренд-комунікацій на міжнародних ринках пов'язана з низкою системних викликів. Фрагментація інформаційних каналів ускладнює управління потоками даних і призводить до розривів у взаємодії між підрозділами; нерівномірність цифрової зрілості створює асиметрію доступу до технологій між великими корпораціями та малим і середнім бізнесом; культурні бар'єри знижують рівень довіри та перешкоджають формуванню спільних цінностей; ризики кібербезпеки загрожують стабільності комунікацій [1]. Окремим викликом є стрімка еволюція цифрових каналів, бренди змушені вчасно переключатися з одного каналу на інший, йдучи за споживачем у зручний для нього спосіб [2].

Тож цифрова трансформація бренд-комунікацій на міжнародних ринках є багатовимірним процесом, що охоплює технологічний, культурний та стратегічний аспекти управління брендом. Ефективна система глобальних бренд-комунікацій в умовах цифровізації базується на гармонійному поєднанні інтегрованості каналів, аналітичної підтримки рішень, крос-культурної адаптації, контент-орієнтованості та соціальної відповідальності. Синхронізація каналів комунікації, постійний моніторинг їхньої ефективності та гнучка адаптація до змін споживчої поведінки є визначальними умовами успішної присутності бренду на міжнародних ринках в епоху цифрової економіки. В умовах глобальної невизначеності здатність міжнародного бренду будувати цілісну, адаптивну та технологічно стійку комунікаційну систему стає ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закрижевська І., Недєлін Є., Остапчук С. Інтеграція цифрових технологій у розвиток глобальних маркетингових комунікацій промислових підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2025. — № 5. — С. 370–377.
2. Файвішенко Д. С., Мельніченко О. І., Яцюк Д. В. Трансформація концепції брендингу як результат розвитку цифрового маркетингу // Український журнал прикладної економіки та техніки. — 2022. — Том 7, № 2. — С. 91–98.
3. Morokhova V., Batyrbekova Zh., Bondarenko O., Ustik T., Saiensus M., Travin V. Digitalization Strategies for Marketing Communications to Build Relationship Marketing: Modern Solutions in Brand Management // WSEAS Transactions on Environment and Development. — 2023. — Vol. 19. — P. 1231–1244.

УДК 331.2:316.42

Нянько Б.О.,
аспірант
Уманський національний університет;
Вуйченко М.А.,
д.е.н.,професорка кафедри менеджменту
Уманський національний університет,
https://orcid.org/0000-0002-9534-8143

УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах сучасної глобальної трансформації соціально-економічних систем, що супроводжується високим рівнем невизначеності, ризиків та турбулентності, питання управління оплатою праці та соціально-трудовими відносинами набувають особливої актуальності. Для України ці процеси ускладнюються впливом воєнних дій, масштабною міграцією робочої сили, дисбалансами на ринку праці та необхідністю одночасної інтеграції до європейського економічного простору [1].

Глобальна невизначеність проявляється через нестабільність макроекономічних показників, інфляційні коливання, зміну структури зайнятості, цифровізацію трудових процесів і трансформацію моделей зайнятості [2]. У таких умовах традиційні підходи до організації оплати праці виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність їх модернізації на засадах гнучкості, прозорості та соціальної відповідальності.

Особливе значення має євроінтеграційний вектор розвитку України, який передбачає гармонізацію національного законодавства та управлінських практик із соціальними стандартами Європейського Союзу. Зокрема, директиви ЄС у сфері оплати праці акцентують увагу на забезпеченні адекватного рівня мінімальної заробітної плати, розвитку колективно-договірного регулювання, підвищенні прозорості винагороди та усуненні дискримінаційних практик [3,4].

У ході дослідження встановлено, що сучасна модель управління оплатою праці формується під впливом двох взаємопов’язаних векторів: економічної ефективності та соціальної справедливості. Забезпечення їх балансу є ключовим завданням як для підприємств, так і для державної політики[3].

Одним із базових елементів цієї моделі є забезпечення адекватного рівня мінімальної заробітної плати, що виконує не лише соціальну, а й економічну функцію, впливаючи на мотивацію праці, продуктивність та рівень життя населення. Водночас важливою умовою ефективного функціонування системи оплати праці є розвиток інститутів колективних переговорів, які забезпечують узгодження інтересів працівників і роботодавців та сприяють підвищенню стабільності трудових відносин.

Важливу роль відіграє прозорість оплати праці, яка виступає не лише нормативною вимогою європейського законодавства, але й ефективним

інструментом сучасного менеджменту. Прозорі системи винагороди сприяють підвищенню довіри працівників, формуванню позитивного організаційного клімату, зниженню рівня конфліктності та підвищенню ефективності управління персоналом[4].

У контексті глобальної невизначеності особливої актуальності набуває впровадження гнучких систем оплати праці, що передбачають поєднання фіксованої та змінної складових. Такий підхід дозволяє адаптувати витрати на персонал до змін зовнішнього середовища, водночас забезпечуючи соціальні гарантії працівників. При цьому важливо дотримуватися принципу незнижуваності базових державних стандартів у сфері оплати праці.

Окрему увагу слід приділити ролі соціального діалогу як ключового механізму регулювання соціально-трудових відносин. У кризових умовах він виступає інструментом узгодження інтересів сторін, зниження соціальної напруги та забезпечення легітимності управлінських рішень [1]. Колективні договори в цьому контексті виконують функцію антикризових інструментів, що дозволяють гнучко реагувати на зміни економічного середовища.

Крім того, важливим напрямом розвитку систем управління оплатою праці є впровадження сучасних інструментів оцінки та диференціації праці, зокрема систем грейдингу, KPI-орієнтованих моделей винагороди, а також гендерно-нейтральних підходів до оцінки робіт. Це сприяє підвищенню об’єктивності розподілу винагороди та забезпеченню рівності можливостей.

Практична значущість дослідження полягає у формуванні рекомендацій як для суб’єктів господарювання, так і для органів державної влади. На рівні підприємств доцільним є впровадження комплексних систем управління оплатою праці, що включають регулярний аудит, прозорі процедури інформування працівників, інтеграцію з ризик-менеджментом та розвиток внутрішнього соціального діалогу.

На рівні державної політики важливим є подальше вдосконалення нормативно-правової бази відповідно до вимог ЄС, а також зміцнення інституційної спроможності соціального діалогу. Це дозволить забезпечити ефективну адаптацію соціально-трудових відносин до умов глобальної нестабільності.

Таким чином, управління оплатою праці та соціально-трудовими відносинами в умовах глобальної невизначеності має базуватися на комплексному підході, що поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість та європейські стандарти розвитку трудової сфери. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності економіки та соціальній стабільності суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Novak I. Social dialogue in the context of post-war development and European integration of Ukraine. URL: https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/201

2. Про оплату праці: Закон України №108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр
3. Директива (ЄС) 2022/2041 Європейського Парламенту та Ради від 19 жовтня 2022 р. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2041
4. Директива (ЄС) 2023/970 Європейського Парламенту та Ради від 10 травня 2023 р. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023L0970

УДК 005.8:004:330.5

Осадко К.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку;
науковий керівник: к.е.н, доцент Калугіна Н.А.
Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку

УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем нестабільності, що проявляється у швидких технологічних змінах, економічних кризах, геополітичних конфліктах та трансформації ринків праці. В таких умовах особливої актуальності набуває ефективне управління проектами в ІТ-сфері, яка є єдиною з найбільш динамічних галузей економіки.

Глобальна невизначеність створює нові виклики для менеджерів проєктів, зокрема щодо планування, прогнозування результатів та управління ресурсами. Традиційні підходи до управління проєктами часто виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів та методів адаптації.

Проблематика управління проєктами розглядається в роботах багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії проєктного менеджменту зробили Г. Керцнер, К. Швабер, Дж. Сазерленд та інші. В їхніх роботах акцентується увага на переході від традиційних моделей управління до гнучких методологій, які можуть швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [1-3].

Разом з тим, питання адаптації ІТ-проєктів до умов глобальної невизначеності потребують подальшого дослідження, особливо в контексті європейської інтеграції та цифрової трансформації економіки.

Вплив глобальної невизначеності на ІТ-проєкти проявляється через сукупність факторів, серед яких:

- нестабільність економічного середовища;
- швидкий розвиток технологій;
- зміни у регуляторній політиці;
- зростання конкуренції на глобальному ринку;
- поширення віддалених форматів роботи.

У таких умовах особливого значення набуває здатність проєктних команд швидко адаптуватися до змін. Одним із ключових інструментів забезпечення цієї адаптивності є використання гнучких методологій управління проектами, такими як Agile, Scrum та Kanban [3].

Agile-підхід забезпечує ітеративний процес розробки, що дозволяє регулярно переглядати результати роботи та вносити потрібні корективи. Це особливо важливо в умовах невизначеності, коли вимоги до продукту можуть змінюватися протягом всього життєвого циклу проєкту.

Важливу роль у забезпеченні ефективності ІТ-проєктів відіграє управління ризиками. У сучасних умовах менеджери не повинні лише ідентифікувати ризики, але й розробляти гнучкі стратегії реагування на них. До основних етапів управління ризиками належать [4]:

- ідентифікація ризиків;
- оцінка ймовірності та наслідків;
- розробка заходів реагування;
- моніторинг та контроль.

Водночас значного поширення набувають цифрові інструменти управління проектами, які забезпечують ефективну комунікацію, планування та контроль виконання завдань. Використання таких інструментів дозволяє підвищити прозорість процесів і забезпечити ефективне прийняття управлінських рішень.

Серед сучасних тенденцій розвитку управління ІТ-проектами варто виділити:

- інтеграцію штучного інтелекту в процеси управління;
- автоматизацію рутинних операцій;
- розвиток гібридних моделей управління (поєднання Agile та традиційних підходів);
- орієнтація на цінність для клієнта.

У контексті європейської інтеграції є також впровадження міжнародних стандартів управління проектами, що підвищує конкурентоспроможність українських ІТ-компаній на глобальному ринку.

Таким чином, управління ІТ-проектами в умовах глобальної невизначеності потребує застосування гнучких підходів, ефективного управління ризиками та активного використання цифрових інструментів. Адаптивність, швидкість реагування на зміни та орієнтація на інновації стають ключовими факторами успіху проєктів.

Перспективами подальших досліджень є розробка моделей управління ІТ-проектами з урахуванням специфіки українського ринку та вимог європейського економічного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Приймак В. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464с.
2. Інститут управління проектами. Посібник зі сукупності знань з управління проектами (Посібник PMBOK). 7-е видання. Ньютаун-сквер, Пенсильванія: PMI, 2021.
3. Швабер К., Сазерленд Дж. Посібник зі Scrum. 2020. URL: https://scrumguides.org
4. Грабина К., Шендрик В. Огляд процесів управління ризиками в ІТ-проєктах у контексті стандартів проєктного менеджменту. Управління розвитком складних систем. 2020. (43). 26-32

УДК 005.96:339.92

Пелих В.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»;
Козловська С.Г.,
к.т.н, доцент кафедри менеджменту і адміністрування
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

У 2026 році управління людськими ресурсами перестало бути виключно допоміжною функцією бізнесу, перетворившись на стратегічний інструмент європейської інтеграції. В умовах глобальної невизначеності та тривалої кадрової кризи, спричиненої міграційними процесами, здатність українських підприємств адаптувати свої HR-стратегії до стандартів Європейського Союзу стає визначальною для їхнього виживання. Людський капітал сьогодні є найбільш дефіцитним ресурсом, а ефективність управління ним безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість країни та темпи її економічного відновлення. Розгляд HRM через призму євроінтеграції дозволяє виявити основні вектори розвитку, які допоможуть вітчизняним компаніям інтегруватися у спільний ринок праці ЄС, зберігаючи при цьому власну конкурентоспроможність.

Фундаментальним аспектом трансформації систем управління персоналом є гармонізація вітчизняних практик із трудовими директивами та соціальними стандартами Європейського Союзу. Це передбачає перехід від застарілих адміністративних методів кадрового обліку до моделі управління талантами, де на першому місці стоять права працівника, безпека праці та інклюзивність. Впровадження європейських стандартів вимагає від українського менеджменту забезпечення повної прозорості у питаннях оплати праці, подолання гендерного розриву та створення умов для професійного розвитку кожного співробітника незалежно від його віку чи соціального статусу.

Важливою складовою сучасного HRM в умовах інтеграції є боротьба за людський капітал у глобальному масштабі. Українські роботодавці сьогодні конкурують за спеціалістів не лише між собою, а й із компаніями з Польщі, Німеччини чи Чехії. Це спонукає до формування сильного ціннісного замовлення роботодавця, яке базується не лише на матеріальній винагороді, а й на корпоративній культурі, що відповідає європейським цінностям. Компанії змушені інвестувати у «брендінг роботодавця», розвивати програми ментального здоров'я та забезпечувати баланс між роботою та особистим життям, щоб утримати таланти всередині країни та стимулювати повернення фахівців із-за кордону.

Цифровізація HR-процесів виступає каталізатором євроінтеграційних змін, дозволяючи українським компаніям інтегруватися у цифрову екосистему ЄС [1]. Використання сучасних HRTech-рішень, систем штучного інтелекту для підбору персоналу та хмарних платформ для дистанційного навчання забезпечує високу гнучкість управління в умовах нестабільності. Окрім того, цифрові інструменти дозволяють ефективно керувати розподіленими командами, що є критично важливим для українського бізнесу, частина персоналу якого може перебувати у різних країнах Європи. Такий підхід робить управлінські процеси вимірюваними та об'єктивними, що повністю відповідає західним стандартам корпоративного управління.

Окремим стратегічним вектором є розвиток корпоративної соціальної відповідальності та інклюзивності. Європейська інтеграція вимагає від українських компаній активного залучення до вирішення соціальних проблем, зокрема інтеграції ветеранів у цивільний ринок праці та забезпечення безбар'єрності робочих місць [2]. Це не лише етична вимога, а й умова доступу до європейських інвестицій та партнерств. Бізнес, який демонструє соціальну зрілість та повагу до різноманітності, отримує суттєві переваги на міжнародній арені, формуючи позитивний імідж України як держави з високою культурою управління людським потенціалом.

Необхідність постійного навчання та перекваліфікації кадрів у межах концепції *Life-long learning* стає відповіддю на швидкі технологічні зміни. Співпраця бізнесу з освітніми закладами для створення дуальних програм навчання за європейськими зразками дозволяє скоротити розрив між вимогами ринку та навичками випускників. Управління людськими ресурсами в 2026 році фокусується на розвитку «м'яких навичок» (soft skills), емоційного інтелекту та здатності до адаптації, що є базовими вимогами для професійної мобільності працівників у межах європейського освітнього та трудового простору.

Управління людськими ресурсами в умовах європейської інтеграції є багатогранним процесом, що потребує поєднання міжнародних стандартів із глибоким розумінням специфіки національного ринку праці. Успіх українських компаній на шляху до ЄС безпосередньо залежить від того, наскільки швидко вони зможуть трансформувати персонал із «витратного ресурсу» на «головний стратегічний актив». Розбудова сучасних HR-систем, що базуються на цифровізації, етичності та постійному розвитку талантів, є єдиним шляхом до створення стійкої та конкурентоспроможної економіки. Лише через інвестиції у людину та впровадження європейських управлінських цінностей Україна зможе повноцінно інтегруватися у глобальну спільноту та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шкуренко О. В. Трансформація механізму управління персоналом в умовах нестабільності середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10

(292). С. 239-245. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/10/10.25._topic_Olga-V.-Shkurenko-239-245.pdf
2. Державна політика щодо ветеранів війни : аналіт. доп. / [Власенко Р. В., Гущук І. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 118 с. https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04

УДК 316.77:004.738.5

Поліха К.П.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразін;
науковий керівник: Грінько А.П.,
д.е.н., професор кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ

Сучасний світ переживає глобальну цифрову трансформацію, що докорінно змінює способи спілкування, споживання інформації, ведення бізнесу та формування суспільних відносин. Одним із ключових чинників цих змін є соціальні медіа – інтерактивні онлайн-платформи, які не лише об'єднують людей, а й стають потужним інструментом комунікації між брендами та їхньою аудиторією. За останнє десятиліття соціальні мережі перетворилися з каналів особистого спілкування на глобальний інструмент цифрового маркетингу, що визначає конкурентоспроможність компаній, ефективність їхньої присутності на ринку та рівень довіри споживачів.

Розвиток цифрових технологій і зростання кількості користувачів інтернету створили передумови для того, щоб соціальні медіа стали центральним елементом маркетингових стратегій. Сьогодні компанії всіх масштабів – від малих підприємств до міжнародних корпорацій, активно використовують Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, YouTube та інші платформи для просування товарів і послуг, підвищення впізнаваності бренду, формування лояльності споживачів та залучення нових клієнтів [4].

Соціальні мережі змінили саму природу маркетингової комунікації, зробивши її більш відкритою, інтерактивною та персоналізованою. Завдяки алгоритмам таргетингу, контент-маркетингу та аналітичним інструментам підприємства мають змогу точніше розуміти потреби аудиторії, створювати релевантний контент та вимірювати ефективність рекламних кампаній у реальному часі. Водночас роль соціальних медіа у маркетингу не обмежується лише комерційними завданнями: вони формують громадську думку, впливають на соціальні тренди та змінюють культуру споживання.

Вважаємо, що вивчення ролі соціальних медіа у цифровому маркетингу є важливим завданням сучасних науковців і практиків, оскільки ця сфера постійно еволюціонує, а інструменти та підходи до комунікації змінюються з надзвичайною швидкістю. Саме тому актуальним є аналіз того, як соціальні медіа трансформують маркетингові стратегії, які тенденції визначають ефективність цифрових кампаній і яким чином бізнес може використовувати потенціал соціальних платформ для сталого розвитку та конкурентної переваги (Таблиця 1).

Таблиця 1.Роль соціальних медіа в цифровому маркетингу

Аспект	Опис	Практичні приклади	Вплив на маркетингову стратегію
Комунікація з аудиторією	Соціальні медіа забезпечують двосторонній діалог між брендом і споживачем, дозволяючи оперативно реагувати на запити, отримувати зворотний зв'язок та формувати емоційні зв’язки.	Оперативні відповіді в коментарях, чат-боти у месенджерах, прямі трансляції з Q&A.	Підвищення лояльності, скорочення часу реакції, формування клієнтоорієнтованих практик.
Контент-маркетинг	Платформи слугують каналом для публікації освітнього, розважального та промоційного контенту, що створює цінність для користувача та формує імідж бренду.	Серії відеоогляді, кейс-стаді, інфографіки, блоги у форматі постів.	Збільшення впізнаваності, підвищення органічного охоплення, формування експертності.
Таргетинг і персоналізація	Алгоритми платформ дають змогу сегментувати аудиторію та демонструвати релевантні повідомлення на основі поведінкових даних.	Кампанії з таргетингом за інтересами, ремаркетинг, персоналізовані пропозиції у стрічці.	Підвищення конверсій та ефективності рекламних витрат, краще налаштування бюджетів.
Інфлюенсер-маркетинг	Співпраця з лідерами думок дозволяє брендам використовувати авторитет і довіру інфлюенсерів для поширення повідомлень.	Колаборації з блогерами, амбасадорські програми, спонсоровані огляди.	Природне залучення аудиторії, підвищення довіри та швидке розширення охоплення.
Репутаційний менеджмент	Соціальні мережі відіграють ключову роль у формуванні репутації; швидкість реакції та якість комунікації визначають наслідки кризових ситуацій.	Моніторинг згадувань, робота з негативом, публічні вибачення або пояснення.	Зниження репутаційних ризиків, збереження клієнтської довіри, можливість корекції іміджу.
Аналітика і вимірювання	Інструменти аналітики дають змогу відстежувати метрики взаємодії, конверсії та ROI, що робить маркетинг більш керованим і підзвітним.	Звіти про охоплення, аналіз воронки продажів, A/B тестування контенту.	Оптимізація кампаній у реальному часі, обґрунтоване розподілення ресурсів, підвищення рентабельності.
Побудова спільнот	Соціальні медіа сприяють створенню активних спільнот навколо бренду, де користувачі обмінюються досвідом та підтримують один одного.	Тематичні групи, фан-клуби, регулярні зустрічі у форматі онлайн-івентів.	Зростання утримання клієнтів, підвищення показників LTV, генерація UGC (user-generated content).
Інновації та тестування продуктів	Платформи дозволяють швидко тестувати ідеї, збирати відгуки та запускати мінімально життєздатні продукти або фічі.	Опитування аудиторії, закриті бета-тести для підписників, пілотні рекламні запуски.	Скорочення часу виходу на ринок, мінімізація ризиків, впровадження клієнтоорієнтованих рішень.

Джерело: сформовано автором

Цифровізація усіх сфер людської діяльності привела до того, що традиційні форми маркетингової комунікації поступово втратили свою ефективність, поступаючись місцем інтерактивним онлайн-платформам, здатним створювати динамічні взаємозв'язки між брендом і споживачем. Саме соціальні медіа стали ключовою складовою сучасного цифрового маркетингу, адже вони об'єднують у собі можливості масового охоплення, персоналізованого впливу, емоційної взаємодії та аналітичного контролю результативності [2].

Вважаємо, що роль соціальних мереж у системі маркетингових комунікацій визначається їхнім унікальним потенціалом формувати соціальний капітал бренду через створення довіри, взаємодії та залучення аудиторії до процесу створення цінності. Якщо традиційна реклама орієнтувалася переважно на одностороннє інформування, то соціальні медіа відкрили нову епоху двостороннього діалогу, де користувач стає не лише пасивним споживачем контенту, а й активним учасником комунікаційного процесу. Це дозволяє компаніям адаптувати маркетингові повідомлення до конкретних потреб і очікувань споживачів, що істотно підвищує рівень лояльності та залученості аудиторії.

Цифровий маркетинг у соціальних медіа спирається на концепцію взаємодії, в основі якої лежить створення цінного досвіду для користувача. Важливою особливістю таких платформ є їхня здатність поєднувати інформаційний, розважальний та комунікативний аспекти у єдиному середовищі, що сприяє більш природному сприйняттю маркетингових повідомлень. Споживач сприймає бренд не як зовнішній комерційний об'єкт, а як частину власного інформаційного простору, з яким він взаємодіє на основі довіри та емоційного зв'язку. Це докорінно змінює психологію сприйняття реклами та формує нові моделі поведінки користувачів у цифровому просторі [1].

Соціальні мережі також створюють сприятливі умови для розвитку персоналізованого маркетингу, коли завдяки алгоритмам збору та аналізу даних компанії можуть пропонувати користувачам саме ті продукти й послуги, які найбільше відповідають їхнім інтересам. Така індивідуалізація сприяє підвищенню ефективності комунікацій і водночас викликає суспільні дискусії щодо етичних меж використання персональних даних. Таким чином, соціальні медіа не лише трансформують маркетингові інструменти, а й формують нові етичні стандарти взаємодії між бізнесом і споживачем у цифрову епоху.

Ключовим чинником ефективності соціальних медіа у маркетингу є контент, який стає основним носієм цінності та емоційного впливу. Візуальні матеріали, відео, сторітелінг, інтерактивні публікації формують нову естетику комунікації, що базується на емоційності, автентичності та швидкій реакції на актуальні події. Бренди, які вміють використовувати мову соціальних медіа, отримують перевагу у вигляді високого рівня залучення аудиторії та органічного поширення інформації. Водночас невдале або нещире позиціонування у соціальних мережах може призвести до зворотного ефекту –

втрати довіри, репутаційних ризиків і навіть бойкоту з боку споживачів. Таким чином, управління репутацією у соціальних медіа стає одним із центральних завдань цифрового маркетингу.

Окремої уваги заслуговує феномен лідерів думок та інфлюенсерів, які стали невід'ємною частиною соціального маркетингового простору. Їхня роль полягає у тому, що вони виступають своєрідними медіаторами між брендом і аудиторією, здатними формувати споживчі уподобання та підвищувати довіру до продукції через власний авторитет і харизму. Співпраця з інфлюенсерами дозволяє компаніям забезпечити природне залучення цільових груп і водночас уникнути агресивної реклами, яка часто викликає спротив. Такий підхід вимагає глибокого розуміння соціальної динаміки спільнот, культурних кодів і механізмів довіри у цифровому середовищі [3].

У глобальному контексті соціальні медіа виступають також як платформа для формування міжнародного іміджу бренду. Можливість охоплення аудиторії у різних країнах і культурах створює передумови для інтеграції маркетингових стратегій на транснаціональному рівні. Проте така глобалізація потребує адаптації контенту до культурних особливостей і цінностей локальних спільнот. Тому сучасний цифровий маркетинг поєднує глобальні тренди з локальними контекстами, створюючи гнучку модель комунікації, у якій враховується менталітет, мова та культурна специфіка споживача.

Суттєвим фактором розвитку маркетингу у соціальних медіа є аналітика, що дозволяє оцінювати ефективність кампаній у режимі реального часу. Завдяки інструментам відстеження взаємодій, реакцій і поведінкових патернів користувачів компанії можуть оперативно коригувати свої стратегії, оптимізувати бюджети та підвищувати показники рентабельності інвестицій. Дані стають основою для прийняття управлінських рішень, що перетворює цифровий маркетинг із творчого процесу на точну, аналітично керовану систему комунікацій. Разом із тим надмірна орієнтація на показники може призвести до втрати емоційної складової, тому важливо зберігати баланс між аналітикою та креативністю.

В умовах постійної конкуренції у цифровому просторі бренди змушені не лише використовувати соціальні медіа як інструмент реклами, а й вибудовувати власну комунікаційну ідентичність. Актуальність бренду сьогодні визначається не стільки якістю продукту, скільки його здатністю створювати емоційний резонанс і соціальну значущість. Користувачі очікують, що компанії братимуть участь у суспільних дискусіях, підтримуватимуть екологічні, культурні та етичні ініціативи. Таким чином, соціальні медіа стають не лише ринковим інструментом, а й простором соціальної відповідальності бізнесу, де формується громадська позиція бренду.

У цьому контексті вважаємо за доцільне наголосити, що соціальні мережі не є універсальним засобом успіху. Їхня ефективність залежить від якості контенту, автентичності комунікації, розуміння цільової аудиторії та здатності бренду до постійного оновлення. Соціальні медіа мають високу динамічність, і платформи, які сьогодні домінують, завтра можуть втратити популярність.

Тому стратегія цифрового маркетингу має бути гнучкою, експериментальною та відкритою до інновацій. Вона повинна враховувати як технологічні тренди, так і соціальні процеси, адже цифрове середовище розвивається у нерозривній єдності з культурними та ціннісними змінами суспільства [3].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що соціальні медіа виконують багатофункціональну роль у системі цифрового маркетингу. Вони поєднують аналітичну точність і креативний потенціал, комерційні інтереси і соціальну взаємодію, технологічні можливості і гуманістичні цінності. Їхній вплив виходить далеко за межі реклами – соціальні медіа формують нові моделі споживання, нову етику комунікації та нову економіку уваги, у якій цінність має не лише продукт, а й сам досвід взаємодії. У цьому полягає їхня стратегічна важливість для сучасного бізнесу, який прагне залишатися конкурентоспроможним у добу глобальної цифрової взаємозалежності. Розуміння ролі соціальних медіа у цифровому маркетингу дає змогу не лише ефективно використовувати їхні можливості, а й усвідомлено формувати нову культуру комунікацій, що поєднує економічну результативність із соціальною відповідальністю, технологічний прогрес із гуманістичними цінностями, а глобальний ринок – із людським виміром спілкування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семененко К.Ю., Юрченко В.І., Скригун Н.П. Маркетингова діяльність в соціальних мережах “Facebook” та “Instagram”. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. № 30 (69). С. 164–168.
2. Уголькова О.З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3 (1). С. 146–152.
3. Виноградова О.В., Недопако Н.М. Маркетинг у соціальних мережах : навчальний посібник. Київ : Державний університет телекомунікацій. 2022. 202 с.
4. Бурдяк О. М., Помазан Л. М., Гаврилюк І. І. Роль інфлюенсерів соціальних мереж в забезпеченні ефективності реклами. Журнал «Економіка та суспільство». 2024. Вип. 60. 8 с

УДК 338.43:631.1

Присяжнюк Ю.,
здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти
Поліський національний університет, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ТА ГОРИЗОНТАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В АГРОБІЗНЕСІ

Формальна та неформальна взаємодія виробників сільськогосподарської продукції між собою, а також із представниками різних ланок продуктового ланцюга аграрної продукції мають високий потенціал у контексті залучення додаткових ресурсів та створення синергетичного ефекту. У якості очікуваного позитивного результату, насамперед, слід очікувати на потенційне зростання як індивідуальних, так і загального соціально-економічного та екологічного ефектів учасників співпраці та їх конкурентоспроможності. Актуальним є формування об'єднань суб'єктів агробізнесу, які складуть конкуренцію вертикально інтегрованим структурам холдингового типу та будуть ефективні на європейських аграрних ринках після вступу України до ЄС. Крім того, слід враховувати, що принципи взаємодії членів таких об'єднань мають відповідати європейським принципам та цінностям ведення сільського господарства.

Базовими принципами організації взаємовідносин між суб'єктами агробізнесу є їх незалежність та самостійність у прийнятті рішень. Зокрема, доцільно враховувати те, що спільні дії учасників мають враховувати їх індивідуальні інтереси, однак, не завдавати шкоди іншим учасникам та об'єднанню в цілому. На противагу вертикальній інтеграції, яка передбачає створення нової юридичної особи та втрати незалежності членів інтегрованої структури, перспективним вважається розвиток вертикальної та горизонтальної координації. Ключовими перевагами саме такої форми співпраці є економія на трансакційних витратах (аналогічно вертикальній інтеграції), глибока взаємодія за горизонталлю (тобто між сільськогосподарськими виробниками, у т.ч. на кооперативних засадах) та формалізація взаємовідносин вздовж продуктового ланцюга.

Важливо, що вертикальна координація не передбачає об'єднання активів учасників, що забезпечує дотримання принципів незалежності та самостійності усіх зацікавлених сторін. На рис. 1 відображено схему концепту взаємодії учасників агробізнесу без створення формальної вертикально інтегрованої структури.

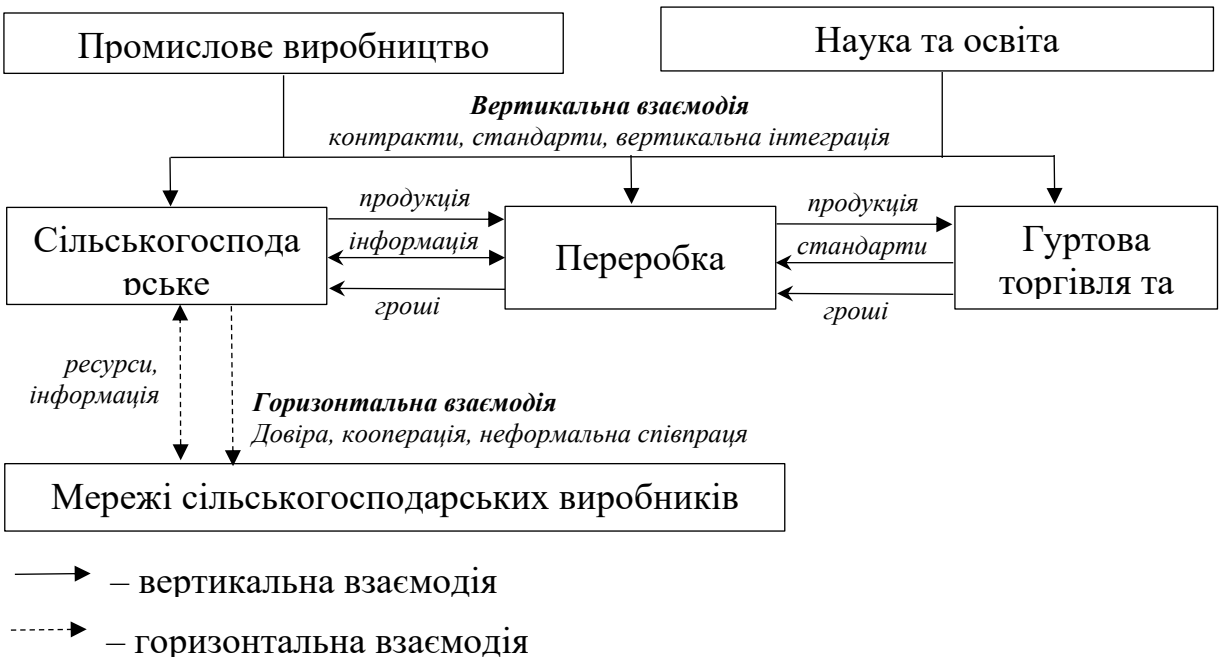


Рис. 1. Концептуальна схема вертикальної та горизонтальної взаємодії (без створення вертикально інтегрованої структури)

С.-г. виробники	Зниження собівартості (всі статті витрат включно з трансакційними) та збільшення прибутку; підвищення якості продукції та адаптація до вимог ЄС
Промислові виробники	Зменшення трансакційних витрат (насамперед, витрати на пошук покупців, витрати на збут); збільшення партій поставок; встановлення довготривалих взаємозв'язків із клієнтами та довгострокових контрактних відносин
Переробні підприємства	Зниження ризиків зриву поставок с.-г. продукції; стабілізація попиту; узгодження якості с.-г. продукції із її постачальниками; зменшення трансакційних витрат (транспортних, комунікаційних); узгодження поставок із графіком виробництва.
Гуртові збутові організації та ритейлери	Збільшення доданої вартості; зниження ризиків зриву поставок; зниження трансакційних витрат; підвищення рівня конкурентоспроможності ритейлерів
Наука та освіта	Підвищення рівня конкурентоспроможності підготовлених фахівців; практична орієнтація наукових досліджень; вищий рівень залучення у міжнародну грантову діяльність; збільшення доходів наукового персоналу (за рахунок виконання госпдоговірних тематик) тощо

Рис. 2. Потенційні ефекти від взаємодії учасників аграрних продуктових ланцюгів на засадах вертикальної та горизонтальної взаємодії

Що стосується потенційних ефектів від окреслених форм взаємодії суб'єктів агробізнесу, то їх доцільно згрупувати за типами учасників та їх

місцем у продуктовому ланцюгу аграрної продукції (рис. 2). До можливих учасників такого типу об’єднань доцільно віднести, насамперед, виробників сільськогосподарської продукції, а також представників інших ланок ланцюгів постачання, а саме: промислових виробників добрив, засобів захисту рослин, ветеринарних препаратів тощо; переробні підприємства; гуртові збутові організації та ритейлерів; науково-дослідні установи та заклади вищої освіти

Підсумовуючи зазначене, можна зробити висновок про те, що окреслений підхід до організації взаємодії учасників аграрних продуктових ланцюгів є механізмом, який сприятиме їх розвитку в умовах війни, високих волатильних ризиків, глобального потепління та зміни природно-кліматичних умов, вступу України до ЄС та пов’язаними із цим викликами. Саме так можна забезпечити виживання і розвиток малих та середніх сільськогосподарських виробників та сформувати їх здатність конкурувати із великими структурами холдингового типу. Перспективами подальших досліджень є систематизація форм вертикальної та горизонтальної взаємодії в агробізнесі, а також обґрунтування методики визначення оптимальної форми співпраці для різних типів сільськогосподарських виробників.

УДК 005.35:656.1:338.24-021.8

Пучков О.О.,
здобувач третього рівня вищої освіти (доктор філософії)
Харківський національний автомобільно-дорожній університет;
Федотова І.В.,
д.е.н., професор
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АТП В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) як управлінська концепція еволюціонувала від факультативної філантропії до обов'язкового елемента стратегічного управління в контексті глобальної ESG-парадигми. Директива ЄС про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку (CSRD, 2022/2464) та Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS) вводять обов'язкову нефінансову звітність для широкого кола підприємств, що безпосередньо стосується українського бізнесу в контексті євроінтеграції. Для автотранспортної галузі це питання набуває особливої гостроти з огляду на її специфічні екологічні характеристики: транспорт є одним із провідних секторів за обсягом викидів CO_2 та шкідливих речовин, що перетворює Е-компонент ESG на визначальний для автотранспортних підприємств (АТП). Разом із тим повномасштабне збройне вторгнення суттєво деформувало традиційні моделі реалізації КСВ, сформувавши принципово новий «воєнний» тип соціальної відповідальності бізнесу.

Концептуальні засади КСВ закладено у роботах Г. Боуена, А. Керолла та Е. Фрімена: зокрема, чотирирівнева піраміда КСВ Керолла (економічна, правова, етична та філантропічна відповідальність) залишається базовою таксономічною моделлю в сучасних дослідженнях [1], а також отримали розвиток у роботах вітчизняних фахівців [2, 3]. Еволюція від КСВ до ESG-підходу обґрунтована у роботах Е. Фрімена (теорія стейкхолдерів) та дослідженнях щодо розмежування КСВ-проєктів і системних ESG-стандартів: якщо КСВ є добровільними ініціативами, то ESG – це вимірювана, верифікована та порівнянна система показників, інтегрована у корпоративну звітність [4]. Для автотранспортної галузі особливо значущими є дослідження взаємодії АТП зі стейкхолдерами, де запропоновано інтегральні підходи до оцінювання стейкхолдерського впливу з урахуванням параметрів сили впливу, легітимності та терміновості вимог [5]. КСВ у воєнний час в Україні досліджували Делині М., Аксентюк М., Гончаренко О., які зафіксували трансформацію КСВ-практик у бік «оборонної соціальності» – підтримки ЗСУ, допомоги ВПО та антикризових програм для персоналу [6]. Водночас методологічний аспект діагностики КСВ з урахуванням галузевої та воєнно-

контекстуальної специфіки АТП залишається недослідженим у науковій літературі.

Автотранспортна галузь характеризується унікальним профілем соціальної відповідальності, що відрізняє її від інших секторів економіки. По-перше, екологічний вимір є структурно центральним для АТП: автотранспорт генерує до 23 % загального обсягу викидів CO_2 в Україні, а відповідно до вимог Угоди про асоціацію з ЄС та директив про якість повітря, АТП несуть безпосередні регуляторні зобов'язання щодо декарбонізації рухомого складу, переходу на альтернативні пальні та впровадження екологічних стандартів EURO-6. По-друге, соціальний вимір визначається специфікою праці водіїв: ненормований робочий день, психофізіологічне навантаження, ризик виробничого травматизму і професійних захворювань формують особливі зобов'язання АТП щодо охорони праці та добробуту персоналу. По-третє, управлінський вимір охоплює прозорість ціноутворення на транспортні послуги, дотримання безпеки дорожнього руху та якість взаємодії з клієнтами – стейкхолдерами, чутливими до репутаційних характеристик перевізника [5].

Повномасштабне вторгнення суттєво переформатувало зміст і пріоритети КСВ для вітчизняних АТП. На рівні соціальної відповідальності перед персоналом виникли нові зобов'язання – матеріальна підтримка мобілізованих працівників та їхніх родин, психологічний супровід, бронювання критично важливих фахівців від призову. На рівні відповідальності перед громадою АТП долучились до логістики гуманітарної допомоги, евакуаційних перевезень та волонтерських ініціатив, перетворившись на суб'єктів «оборонної соціальності» [6]. На екологічному рівні воєнний стан, попри об'єктивне відволікання ресурсів, не скасував, а у перспективі повоєнного відновлення суттєво посилив вимоги до декарбонізації транспортного сектору в рамках «зеленого» відновлення за стандартами ЄС та Ukraine Recovery Plan. 2022 рік став переломним у становленні КСВ в Україні загалом: суспільство висунуло жорсткі вимоги до позиції бізнесу, фактично перетворивши підтримку держави та армії на обов'язковий репутаційний стандарт [6].

Запропонована авторська методика діагностики КСВ АТП в умовах воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій ґрунтується на трирівневій системі індикаторів, що охоплює галузеву специфіку, воєнний контекст і вимоги ESG-звітності відповідно до стандартів GRI (Global Reporting Initiative) та ESRS.

Перший рівень – галузево-специфічні ESG-індикатори, який включає показники, що відображають унікальні характеристики КСВ в автотранспортній галузі: питомі викиди CO_2 на 1 тонно-кілометр (E-компонент); частка рухомого складу класу EURO-5/6 та альтернативних транспортних засобів у загальному парку (E); коефіцієнт виробничого травматизму на 100 водіїв (S); індекс задоволеності персоналу умовами праці за методологією eNPS (S); рейтинг безпеки дорожнього руху підприємства (S/G). Для кожного індикатора встановлюються нормативні значення відповідно до

вимог директив ЄС та галузевих стандартів, що забезпечує порівнянність результатів діагностики з міжнародними орієнтирами.

Другий рівень – воєнно-контекстуальні індикатори КСВ, що формує принципово новий діагностичний блок, що не має аналогів у наявній методологічній літературі: обсяг матеріальної підтримки мобілізованих працівників та їхніх родин (відсоток від фонду оплати праці); участь у логістиці гуманітарних місій та евакуаційних перевезеннях (кількість рейсів або тонно-кілометрів); частка прибутку, спрямована на благодійність та підтримку ЗСУ; наявність антикризових програм для внутрішньо переміщених осіб серед персоналу. Ці індикатори відображають специфічний «воєнний» тип соціальної відповідальності, що є важливим не лише для внутрішньої управлінської діагностики, але й для формування КСВ-звіту підприємства в умовах підвищеної суспільної уваги до позиції бізнесу.

Третій рівень – індикатори ESG-зрілості (IECG), що оцінює готовність АТП до впровадження вимог нефінансової звітності відповідно до CSRD/ESRS: наявність та якість КСВ-звіту (за стандартами GRI або SASB); ступінь розкриття інформації про клімат-ризики відповідно до рекомендацій TCFD; рівень інтеграції ESG-критеріїв у систему корпоративного управління (наявність відповідальної особи або підрозділу, KPI за ESG-показниками) [7]. Інтегральний індекс КСВ-зрілості АТП розраховується як зважена сума субіндексів трьох рівнів з ваговими коефіцієнтами, що відображає пріоритетність галузево-специфічних характеристик у загальній оцінці.

Проведене дослідження засвідчує, що ефективна КСВ для АТП у воєнний та повоєнний період є не декларативною, а системно вимірюваною характеристикою управління, що поєднує специфічні галузеві зобов'язання, «оборонну соціальність» та вимоги євроінтеграційного ESG-регулювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Carroll A.B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Academy of Management Review. 1979. Vol. 4. № 4. P. 497–505.
2. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Моделювання корпоративної соціальної відповідальності як інструменту сталого розвитку: обґрунтування типів відповідальності для підприємств. *Економіка транспортного комплексу.* 2025. Вип. 45. С. 89–121.
3. Пучков О. О., Федотова І. В. Типологія корпоративної соціальної відповідальності крізь призму взаємодії зі стейкхолдерами. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 46. С. 66-86.
4. Gillan S. L., Koch A., Starks L. T. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*. 2021. Vol. 66. Art. 101889.
5. Криворучко О. М., Клапоух В. Ю. Стратегії взаємодії автотранспортних підприємств зі стейкхолдерами: сучасні підходи та перспективи розвитку. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 46. С. 308–323.

6. Антощенкова В.В., Дейнега М.В. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83.
7. Калініченко Л. Л. ESG-стратегії як новий стандарт ведення бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2025. № 92. С. 43-51.

УДК 658:004.8:339.92(4)

Скриннік Ю.С.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Мірошник О.Ю.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
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

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Цифрова трансформація підприємств є не лише технологічним трендом, а системним фактором модернізації економіки України в умовах європейської інтеграції. За даними European Commission, рівень цифровізації економіки безпосередньо впливає на продуктивність бізнесу та інноваційний розвиток, що відображається у показниках Digital Economy and Society Index (DESI) [1]. У цьому контексті цифровізація виступає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

На відміну від традиційної автоматизації, цифрова трансформація передбачає глибоку перебудову бізнес-процесів і моделей управління, де дані стають стратегічним ресурсом. Згідно з OECD, понад 70% компаній у розвинених країнах активно використовують аналітику даних у процесі прийняття управлінських рішень [2]. Це свідчить про формування нової моделі економічної діяльності, заснованої на цифрових технологіях.

Ключову роль у цьому процесі відіграють такі технології, як хмарні обчислення, штучний інтелект, Інтернет речей та Big Data. За оцінками World Bank, їх впровадження може підвищити продуктивність підприємств на 20–30% залежно від галузі [3]. Це відкриває нові можливості для інтеграції українського бізнесу у глобальні ланцюги створення вартості.

Важливим аспектом цифрової трансформації є зміна характеру конкурентної боротьби між підприємствами. У сучасних умовах конкуренція зміщується з рівня ресурсів до рівня цифрових можливостей, зокрема здатності швидко обробляти дані, адаптувати бізнес-процеси та впроваджувати інновації. За оцінками українських дослідників, підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, демонструють вищий рівень операційної ефективності та стійкості до зовнішніх шоків [6].

Порівняльний аналіз свідчить, що, на відміну від більшості країн ЄС, цифровізація українських підприємств має нерівномірний та фрагментарний характер. Це проявляється у значному розриві між великим бізнесом, який активно впроваджує цифрові рішення, та малими і середніми підприємствами, що часто обмежені у доступі до фінансових і технологічних ресурсів. Така

ситуація знижує загальний рівень конкурентоспроможності економіки та ускладнює інтеграцію до європейського цифрового ринку.

Крім того, цифрова трансформація сприяє формуванню нових бізнес-моделей, орієнтованих на платформенні рішення та клієнтоцентричність. У цьому контексті важливим є не лише впровадження технологій, а й трансформація корпоративної культури підприємств, що передбачає гнучкість, інноваційність та готовність до змін.

Таким чином, цифрова трансформація набуває системного характеру і охоплює технологічну, організаційну та стратегічну складові діяльності підприємств.

Показовим прикладом успішної цифрової трансформації є досвід Естонії, де понад 90% державних послуг доступні онлайн, що забезпечує ефективну взаємодію бізнесу та держави та знижує адміністративні витрати підприємств. Така модель є орієнтиром для України в умовах інтеграції до європейського цифрового простору [5].

В Україні важливим елементом цифровізації бізнес-середовища є розвиток електронного врядування, зокрема платформа «Дія», яка забезпечує цифрову взаємодію підприємств із державою, спрощує адміністративні процедури та знижує транзакційні витрати [4]. Це відповідає європейським підходам до розвитку цифрової економіки та сприяє інтеграції України до єдиного цифрового ринку ЄС.

Водночас ефективність цифрової трансформації підприємств в Україні залишається обмеженою через низку системних бар'єрів. Ключовими серед них є недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, обмежений доступ до фінансових ресурсів та необхідність адаптації до регуляторних вимог ЄС. Важливим викликом також є зростання кіберризиків у процесі цифровізації. Наявність цих факторів зумовлює уповільнення темпів цифрової трансформації та знижує її ефективність.

Аналіз показує, що визначальним бар'єром є саме людський капітал, оскільки недостатній рівень цифрових навичок стримує впровадження навіть доступних технологічних рішень. У свою чергу, обмежене фінансування ускладнює модернізацію інфраструктури, а регуляторна невизначеність створює додаткові ризики для бізнесу. Тому, зазначені проблеми мають взаємопов'язаний характер і потребують комплексного вирішення.

З огляду на це, доцільно виокремити такі пріоритетні напрями підвищення ефективності цифрової трансформації підприємств в Україні:

1. розвиток цифрових компетенцій шляхом впровадження освітніх програм і підвищення кваліфікації кадрів;
2. запровадження фінансових стимулів для бізнесу, зокрема податкових пільг та грантових механізмів підтримки цифровізації;
3. гармонізація нормативно-правової бази з вимогами ЄС у сфері захисту даних і кібербезпеки;
4. розвиток цифрової інфраструктури та забезпечення доступу до сучасних технологічних рішень;

5. стимулювання інноваційної діяльності та розвитку цифрових екосистем.

На мою думку, ефективна цифрова трансформація підприємств в Україні має базуватися на поєднанні технологічних інновацій, розвитку людського капіталу та гармонізації нормативно-правової бази з вимогами ЄС. Саме комплексний підхід забезпечить стійку інтеграцію українського бізнесу до європейського економічного простору.

Цифрова трансформація є ключовим фактором розвитку підприємств в умовах європейської інтеграції. Вона сприяє підвищенню ефективності діяльності, розширенню ринків та інтеграції до цифрової економіки ЄС.

Визначальним є те, що цифровізація переходить із рівня інструменту оптимізації у стратегічний ресурс розвитку. Успішність підприємств залежатиме від їх здатності адаптуватися до цифрового середовища, впроваджувати інновації та відповідати європейським стандартам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2024. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/ (дата звернення: 19.03.2026).
2. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/digital/ (дата звернення: 19.03.2026).
3. World Bank. Digital Development Overview. 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment (дата звернення: 19.03.2026).
4. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний портал «Дія». URL: https://diia.gov.ua/ (дата звернення: 19.03.2026).
5. European Commission. A Digital Single Market Strategy for Europe. URL: https://eur-lex.europa.eu/ (дата звернення: 19.03.2026).
6. Краус Н.М., Краус К.М. Digital economy: trends and prospects of development in Ukraine. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 4–10. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2021/3.pdf (дата звернення: 19.03.2026).
7. Марина Пасько , Ірина Лісна , Надія Морозова , Ірина Денчик. Readiness of Ukrainian business for digital transformation: drivers and barriers. 2025. URL: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-1-10 (дата звернення: 19.03.2026).
8. Максим Бабенко , Тетяна Новікова , Олена Христофорова , Тімур Малафєєв. Управління цифровою трансформацією бізнесу. 2025. URL: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-1-12 (дата звернення: 19.03.2026).

УДК 658.7

Стець А. Ю.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова;
науковий керівник: к.е.н, доцент Корюгін А. В.
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова

УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ КРИЗ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ТА АНАЛІТИКИ ДАНИХ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, спричиненої економічними потрясіннями, геополітичними конфліктами, пандеміями та іншими кризовими явищами, великого значення для забезпечення безперервності бізнесу набуває ефективне управління ланцюгами постачання. Традиційні підходи до організації постачань виявляються недостатньо гнучкими та стійкими перед швидкими змінами зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів і методів управління.

У цьому контексті особливої актуальності набуває використання цифрових платформ та аналітики даних. Цифрові технології дозволяють забезпечити прозорість ланцюгів постачання, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, покращити прогнозування попиту та оптимізувати логістичні процеси. Аналітика великих обсягів даних, у свою чергу, сприяє виявленню ризиків, моделюванню сценаріїв розвитку подій і підвищенню адаптивності підприємств до кризових умов.

Цифрові платформи - це комплексні інформаційні системи, які об’єднують збір, зберігання, обробку та аналіз даних у єдиному середовищі, що дозволяє компаніям швидше приймати обґрунтовані рішення та координувати логістичні операції в реальному часі . У логістиці такі платформи забезпечують централізацію даних про перевезення, склади, замовлення та клієнтів, що значно підвищує прозорість і керованість процесів. Вона дозволяє автоматизувати обробку інформації, підвищувати точність аналітики та забезпечувати доступ до актуальних даних у реальному часі, а також підтримує безпеку й керування даними. Сучасні платформи, зокрема хмарні й із застосуванням ШІ, допомагають підвищити продуктивність, знизити витрати, полегшити співпрацю між командами та ухвалювати обґрунтованіші рішення. Існують різні типи платформ, зокрема для клієнтських даних, великих даних і хмарних даних, які адаптуються до конкретних бізнес-потреб і галузей, таких як охорона здоров’я, фінанси, виробництво, маркетинг, логістика та роздрібна торгівля [1].

Одним із напрямів трансформації є перехід від моделі "Just-in-Time" (точно в строк) до "Just-in-Case" (про запас), що передбачає створення стратегічних резервів, диверсифікацію постачальників і збільшення буферних запасів для забезпечення безперервності виробничих процесів. Модель "Just-in-Case" (JIC) - це стратегія управління запасами, яка виникла як антитеза

орієнтованому на мінімізацію витрат підходу "Just-in-Time", і передбачає створення значних резервів сировини та готової продукції на випадок непередбачуваних збоїв. Основна логіка JIC полягає в пріоритеті надійності над економністю: компанії свідомо йдуть на вищі витрати на зберігання та заморожування капіталу в залишках, щоб гарантувати безперервність виробництва та задоволення попиту під час криз, затримок постачання або різких стрибків ринкової кон'юнктури. У контексті сучасної геополітичної нестабільності ця модель перетворилася з "надлишкової" на стратегічно необхідну для забезпечення стійкості (resilience) бізнесу.

Цифрові платформи утворюють єдину інформаційну екосистему, яка об'єднує постачальників, виробників та логістичних операторів у прозорий ланцюг, де дані доступні всім учасникам у реальному часі. Використання хмарних рішень інтегрує розрізнені бізнес-процеси, усуваючи інформаційні розриви та забезпечуючи «наскрізну видимість» (end-to-end visibility) руху товарів. Це дає змогу менеджменту не лише відстежувати поточний стан справ, а й оперативно виявляти потенційні «вузькі місця» або затримки ще до того, як вони стануть критичними для всього ланцюга постачання.

Надійність цієї системи підкріплюється впровадженням технологій блокчейн та інтернету речей (IoT), які гарантують достовірність та актуальність даних. Блокчейн забезпечує незмінність записів та повну простежуваність (traceability) походження сировини й етапів обробки, що є критично важливим для комплаєнсу та безпеки. Водночас датчики IoT у реальному часі передають інформацію про місцезнаходження, температуру чи вологість вантажу, дозволяючи системі автоматично реагувати на відхилення. Така цифрова інтеграція перетворює ланцюг постачання з реактивної моделі на проактивну, де стійкість базується на точному аналізі фактичних даних, а не на припущеннях.

McKinsey у 2021 році проаналізували глобальний зсув у логістиці після пандемії, стверджуючи, що перехід від моделі максимальної ефективності «точно в строк» (Just-in-Time) до стратегії стійкості та створення запасів «на всякий випадок» (Just-in-Case) став життєво необхідним для виживання бізнесу. Через хронічні розриви ланцюгів постачання компанії змушені інвестувати в цифрову прозорість, диверсифікацію постачальників та регіоналізацію виробництва, приносячи короткострокову економію в жертву довгостроковій стабільності. Основна думка полягає в тому, що здатність швидко адаптуватися до шоків і мати резервні потужності тепер є головною конкурентною перевагою, а не просто додатковими витратами [2].

Процесна інтеграція в глобальних ланцюгах постачання реалізується через створення єдиного інтегрованого середовища, де бізнес-процеси всіх учасників - від постачальників до ритейлерів - узгоджуються та синхронізуються. Це передбачає перехід від ізольованого управління окремими функціями до спільного планування, де інформаційна прозорість і обмін даними в реальному часі дозволяють партнерам оперативно реагувати на збої. Застосування таких міжнародних моделей, як SCOR та CPFR, допомагає

стандартизувати процедури, впровадити спільні показники ефективності (KPI) та налагодити цифрову взаємодію за допомогою систем ERP, SCM та блокчейн-платформ.

Стійкість системи завдяки такій інтеграції досягається шляхом підвищення організаційної адаптивності та гнучкості, що дозволяє ланцюгу постачання швидше відновлюватися після зовнішніх потрясінь. Високий рівень інтегрованості безпосередньо впливає на ключові параметри стійкості: скорочується час відновлення потоків (lead time recovery), забезпечується стабільність виконання замовлень (order fulfillment) та зростає швидкість реакції на ринкові зміни (responsiveness). Таким чином, процесна інтеграція стає стратегічним інструментом, який мінімізує ефект «доміно» під час криз і дозволяє системі не просто виживати, а й еволюціонувати через досвід подолання порушень [3].

Штучний інтелект (ШІ) радикально змінює логістику, підвищуючи ефективність, знижуючи витрати та покращуючи управління ланцюгами поставок. ШІ допомагає оптимізувати маршрути з урахуванням трафіку, погоди та історичних даних, автоматизувати склади через роботи та автономні мобільні системи, прогнозувати попит за допомогою предиктивної аналітики та підвищувати безпеку, виявляючи шахрайство й аномалії. Чат-боти на базі ШІ покращують обслуговування клієнтів, а екологічні алгоритми допомагають зменшити вплив на навколишнє середовище.

Крім того, автономні транспортні засоби та дрони скорочують залежність від водіїв і пришвидшують доставку, що робить логістику більш гнучкою та інноваційною. Інтеграція ШІ дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними, створюючи швидші, розумніші та ефективніші ланцюги поставок, і з розвитком технологій його застосування лише розширюватиметься [4].

В умовах глобальної нестабільності стратегічне управління ланцюгами постачання трансформується від моделі максимальної економіи «точно в строк» (Just-in-Time) до пріоритету життєстійкості та створення резервів «на всякий випадок» (Just-in-Case). Ключовим інструментом цієї адаптації є впровадження цифрових платформ та екосистем, які інтегрують розрізнені бізнес-процеси у єдине інформаційне середовище. Це забезпечує «наскрізну видимість» руху товарів, дозволяє диверсифікувати постачальників та оперативно виявляти критичні затримки, перетворюючи логістику з реактивної моделі на проактивну систему управління ризиками.

Ефективність сучасних ланцюгів постачання безпосередньо залежить від синергії передових технологій, таких як штучний інтелект, IoT та блокчейн, які гарантують достовірність даних і високу швидкість прийняття рішень. Використання предиктивної аналітики та хмарних рішень дозволяє компаніям не лише мінімізувати «ефект доміно» під час криз, а й оптимізувати витрати через автоматизацію та інтелектуальне планування. Таким чином, цифровізація та процесна інтеграція стають фундаментом для формування гнучких і стійких

логістичних систем, здатних підтримувати безперервність бізнесу в умовах постійної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Що таке платформа даних? Електоронне джерело. URL: https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-fabric/resources/data-101/what-is-a-data-platform .
2. McKinsey Publishing’s year in review. Електоронний ресурс. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/2021-year-in-review .
3. Duginets, G. (2025). ПРОЦЕСНА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 4(18), 238-251.
4. Як використовувати штучний інтелект (ШІ) в логістиці. Електронний ресурс. URL: https://blog.gettransport.com/uk/trends-in-logistic/how-to-use-artificial-intelligence-ai-in-logistics/ .

УДК 658.1:338.124.4

Сторожук Є.В.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та
туристичного бізнесу» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: доцент Кондратенко Н.Д.
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та
туристичного бізнесу» ХНУ імені В.Н. Каразіна

АДАПТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації підприємства стикаються з численними викликами невизначеності, зокрема пандемією COVID-19, війною в Україні, геополітичними та кліматичними потрясіннями. Ці фактори спричиняють нестабільність фінансових ринків, порушення у ланцюгах постачання та зміни у поведінці споживачів. Відтак адаптація підприємств до зовнішніх шоків стає ключовою передумовою забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності. Як зазначають дослідники, «адаптація до глобальної невизначеності та ризиків є ключовим аспектом для забезпечення економічної стійкості та розвитку» [1].

Водночас особливої уваги потребує формування комплексного підходу до адаптації підприємств, який би поєднував гнучкість бізнес-моделі, ефективне управління витратами, ризик-менеджмент та цифровізацію. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати основні напрями адаптації діяльності підприємства в умовах глобальної економічної невизначеності.

Одним із ключових напрямів адаптації є гнучкість бізнес-моделі. Підприємство повинно швидко коригувати свою діяльність, впроваджуючи інновації та нові підходи. Як зазначають Смоляр і Голінько, традиційні моделі вже не гарантують успіху в умовах «швидких змін та невизначеності», тому інноваційні підходи – цифрова трансформація, диверсифікація та гнучкість операційних процесів – стають ключовими інструментами збереження конкурентоспроможності [2]. Водночас дослідження Ліндстрьом та її співавторів показують, що основою резильєнтності бізнесу є гнучке управління, тобто здатність організації динамічно адаптувати стратегію, структуру й культуру підприємства до нових умов, включаючи можливість швидкого переходу на нові продукти чи ринки та модифікацію операційних процесів [3].

Важливим напрямом є управління витратами та ресурсами. У періоди невизначеності традиційні методи обліку часто виявляються надто інертними [4]. Для оптимізації ресурсів доцільно впроваджувати гнучке бюджетування, activity-based costing та нульове бюджетування, що дозволяють оперативно переналаштовувати фінансові плани і обґрунтовувати витрати [4]. Значна увага приділяється цифровим технологіям: автоматизація обліку, використання аналітики даних, штучного інтелекту й машинного навчання. Це дозволяє

оперативно контролювати витрати і прогнозувати фінансові показники, сприяючи підвищенню фінансової стійкості [4].

Не менш важливим є управління ризиками. Інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію підприємства передбачає систематичну ідентифікацію, оцінку та моніторинг потенційних загроз [1]. Як зазначається у дослідженнях, «важливим елементом адаптації до негативних зовнішніх факторів … є управління ризиками», яке дозволяє захищати активи та забезпечувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень [1]. Практика показує, що компанії активно впроваджують портфельне управління ризиками, зокрема диверсифікацію поставок, страхування, створення резервних фондів та сценарне планування – аби в подальшому мінімізувати втрати від зовнішніх шоків.

Окремого значення набувають цифровізація та інновації. Пандемія COVID-19 продемонструвала, що цифрова трансформація стає «новою нормою», оскільки компанії змушені були швидко адаптувати процеси до онлайн-формату [2], [5]. За результатами опитувань, понад 40% українських керівників планували скорочувати офісні площі та переводити працівників на дистанційну роботу після закінчення пандемії [5]. Масове впровадження онлайн-платформ, хмарних сервісів і віддаленої роботи дозволяє забезпечувати безперервність діяльності. Інноваційні рішення, зокрема розвиток електронної комерції та ERP-систем, виступають важливими чинниками адаптації. Як зазначають експерти, прискорена діджиталізація та зміна навичок співробітників стають ключовими трендами розвитку бізнесу: бізнес активно шукає IT-фахівців для впровадження цифрових рішень [2], [5].

В умовах глобальної невизначеності підприємства також змушені адаптуватися до міжнародного середовища. Перехід на міжнародні стандарти фінансової звітності, розвиток міжнародного співробітництва та диверсифікація ринків збуту сприяють підвищенню довіри інвесторів. Нестеров підкреслює, що стратегія підприємства в умовах невизначеності має базуватися на міжнародному співробітництві та диверсифікації ринків [1]. Досвід українських компаній показує, що налагодження партнерських зв’язків із міжнародними контрагентами виступає додатковим фактором стійкості [3].

Таким чином, розглянуті напрями адаптації – гнучкість бізнес-моделі, управління витратами, ризик-менеджмент, цифровізація та міжнародна орієнтація – формують комплексний підхід до забезпечення стійкості підприємства. Водночас їх практична реалізація найбільш чітко проявляється у відповідь на конкретні кризові виклики. Зокрема, досвід функціонування підприємств в умовах пандемії, воєнних дій та глобальної економічної нестабільності дозволяє простежити взаємозв’язок між характером зовнішніх шоків і відповідними управлінськими рішеннями (табл. 1).

Аналіз наведених даних свідчить, що незалежно від природи кризи підприємства переважно використовують схожі інструменти адаптації – диверсифікацію, цифровізацію та оптимізацію ресурсів, що підтверджує універсальність цих підходів.

Таблиця 1 – Приклади адаптації підприємств

Проблема	Адаптаційне рішення (приклад)
COVID-19 (локдауни, зниження офлайн-продажів)	Розгортання електронної торгівлі, розвиток онлайн-каналів і доставки, перехід на дистанційну форму роботу. Наприклад, роздрібні мережі інвестували у вебсайти та мобільні додатки для онлайн-продажів.
COVID-19 (перебої в ланцюгах постачання)	Диверсифікація постачальників і локалізація виробництва, формування запасів. Зокрема, укладання контрактів з альтернативними постачальниками дозволило знизити залежність від окремих каналів.
Війна в Україні (пошкодження інфраструктури, логістичні збої)	Реорганізація логістики, релокація виробництва, розвиток онлайн-продажів. Наприклад, підприємства змінювали маршрути постачання та переносили склади у більш безпечні регіони.
Світова економічна невизначеність (енергетична криза, інфляція)	Оптимізація енергоспоживання, впровадження енергоефективних технологій, формування резервів. Зокрема, перехід на альтернативні джерела енергії та довгострокові енергоконтракти.

Джерело: розроблено автором на основі [3], [5], [6]

Підсумовуючи, слід зазначити, що підприємства, які впроваджують гнучкі підходи до управління, цифрові технології та системний ризик-менеджмент, мають більше можливостей для подолання кризових явищ. Щодо рекомендацій, то керівникам слід здійснювати постійний моніторинг зовнішнього середовища, інтегрувати управління ризиками у стратегічне планування та інвестувати у цифровізацію. Важливими також є створення стратегічних резервів, розвиток партнерських зв'язків та формування антикризової корпоративної культури. Таким чином, гнучкість, інноваційність і проактивне управління виступають ключовими чинниками забезпечення стійкості підприємств в умовах глобальної економічної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нестеров С. В. Провадження інвестиційної діяльності під впливом факторів глобальної невизначеності. *Економіка і організація управління.* 2025. № 1(57). С. 67–74. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.1.6
2. Смоляр Л. В., Голінько Ю. О. Стратегії інноваційного вдосконалення бізнес-моделей в умовах глобальної нестабільності та економічної невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 65. С. 38–46. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-56
3. Lindström N. B., Razmerita, L., & Prokopenko S. From the Pandemic to War: The Role of Digital Technologies in Ukrainian Businesses Responding to Discontinuities and Building Resilience. *AMCIS 2023 Proceedings.* 2023. P. 1–12. URL: https://aisel.aisnet.org/amcis2023/fow/fow/5

4. Склярук І. П., Драка І. С. Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. *Економіка та суспільство.* 2025. № 71. С. 63–70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7
5. Цимбал А. Як змінився український бізнес після COVID-19. ThePage: вебсайт. URL: https://surl.li/iwozbo
6. Sitnicka K., Serhiienko R. Business Adaptation to Extreme Conditions: Analysis of Business Shocks in the Context of the War in Ukraine. *SocioEconomic Challenges.* 2025. Т. 9, № 4. С. 216–255. URL: https://doi.org/10.61093/sec.9(4).216-255.2025

УДК 658

Тигач Г.Г.,
здобувач ступеня доктора філософії
Західноукраїнський національний університет;
Будник Л.А.,
к.е.н., доцент
Західноукраїнський національний університет

ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Цифрова трансформація є одним із важливих процесів розвитку сучасних компаній, економік і суспільств загалом. Згідно з дослідженням консалтингової компанії KPMG 99% українських підприємств уже інтегрували цифрові ініціативи у свої стратегічні плани. Водночас середній показник цифровізації бізнесу становить близько 56 зі 100, що свідчить про середній рівень впровадження цифрових рішень [1]. Цифрова трансформація виходить за межі простого впровадження інформаційних технологій, охоплюючи глибокі зміни в бізнес-моделях, управлінських підходах, корпоративній культурі та взаємодії з клієнтами. У цьому контексті особливої ваги набуває питання оцінювання ефективності цифрової трансформації, адже без чітких індикаторів неможливо визначити рівень досягнення стратегічних цілей, обґрунтувати інвестиції або коригувати напрямки розвитку.

Проблема вимірювання ефективності цифрової трансформації ускладнюється її багатовимірністю та динамічністю. На відміну від традиційних процесів модернізації, цифрова трансформація охоплює не лише технічні зміни, але й поведінкові, організаційні та інституційні аспекти [2]. ЇЇ характеризують високий рівень невизначеності, швидка зміна технологій і значний вплив зовнішнього середовища. Саме тому індикатори ефективності мають бути комплексними, гнучкими та адаптивними до різних умов функціонування.

Перш за все, ефективність цифрової трансформації слід розглядати через досягнення стратегічних цілей організації. Значить будь-які індикатори повинні бути безпосередньо пов’язані з місією, баченням і довгостроковими орієнтирами розвитку. Наприклад, якщо компанія прагне підвищити конкурентоспроможність, індикатори повинні відображати зміни у ринковій частці, рівні інноваційності або швидкості виведення нових продуктів на ринок. У свою чергу, якщо акцент зроблено на підвищенні клієнтської цінності, ключовими стають показники задоволеності клієнтів, їхньої лояльності та рівня взаємодії з цифровими сервісами.

Одним із базових напрямів оцінювання є економічна ефективність цифрової трансформації. Вона включає аналіз витрат і вигод, пов’язаних із впровадженням цифрових рішень. До таких індикаторів належать зниження операційних витрат, підвищення продуктивності праці, зростання доходів від нових цифрових продуктів і послуг, а також оптимізація використання ресурсів. Важливо

враховувати не лише прямі фінансові результати, але й непрямі ефекти, такі як зменшення ризиків, підвищення гнучкості бізнесу або покращення репутації організації.

Не менш важливим є вимірювання операційної ефективності. Цифрова трансформація часто спрямована на оптимізацію внутрішніх процесів, автоматизацію рутинних операцій та підвищення швидкості прийняття рішень. У цьому контексті використовуються індикатори, що відображають тривалість бізнес-процесів, рівень їхньої автоматизації, кількість помилок або відмов, а також ступінь інтеграції інформаційних систем. Значну роль відіграє також оцінювання гнучкості процесів, тобто здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища або внутрішніх потреб.

Окрему групу становлять індикатори, пов'язані з клієнтським досвідом. У сучасних умовах саме клієнт є центральною фігурою цифрової трансформації, адже цифрові технології значною мірою змінюють способи взаємодії з ним. Важливими показниками є рівень задоволеності клієнтів, частота використання цифрових каналів, швидкість обслуговування, персоналізація пропозицій і загальна якість користувацького досвіду. Крім того, важливо враховувати поведінкові аспекти, такі як залученість клієнтів, їхня готовність рекомендувати компанію або використовувати нові цифрові сервіси.

Значну роль у цифровій трансформації відіграє людський фактор, тому окрему увагу слід приділяти індикаторам, пов'язаним із персоналом. Це включає рівень цифрових компетенцій працівників, їхню готовність до змін, ступінь залученості в процеси трансформації, а також ефективність навчальних програм [3]. Важливо також оцінювати зміни в організаційній культурі, зокрема рівень відкритості до інновацій, здатність до співпраці та обміну знаннями, а також підтримку з боку керівництва.

Інноваційна складова цифрової трансформації також потребує відповідного вимірювання. Індикатори в цій сфері можуть включати кількість нових продуктів або послуг, створених із використанням цифрових технологій, рівень інвестицій у дослідження та розробки, швидкість впровадження інновацій, а також здатність організації генерувати та реалізовувати нові ідеї. Важливим аспектом є також оцінювання співпраці з зовнішніми партнерами, стартапами або науковими установами.

Технологічний вимір ефективності цифрової трансформації охоплює оцінювання стану та розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Це включає рівень використання сучасних технологій, таких як хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект або Інтернет речей, а також ступінь їх інтеграції в бізнес-процеси [5]. Важливими є також показники надійності, безпеки та масштабованості технологічних рішень, оскільки вони безпосередньо впливають на стійкість і ефективність діяльності організації.

Особливу увагу слід приділяти індикаторам кібербезпеки, адже зростання рівня цифровізації супроводжується збільшенням кіберризиків. До таких індикаторів належать кількість інцидентів інформаційної безпеки, час їхнього виявлення та усунення, рівень захищеності даних, а також відповідність

нормативним вимогам і стандартам. Ефективна система кібербезпеки є невід'ємною складовою успішної цифрової трансформації.

Варто зазначити, що ефективність цифрової трансформації не завжди може бути повністю виміряна за допомогою кількісних показників. Значну роль відіграють якісні індикатори, які відображають глибинні зміни в організації, такі як трансформація мислення, підходів до управління або взаємодії з клієнтами. Такі зміни складно формалізувати, але вони мають вирішальне значення для довгострокового успіху.

Методологічні підходи до оцінювання ефективності цифрової трансформації передбачають використання різних інструментів і моделей. Серед них можна виділити збалансовану систему показників, моделі зрілості цифрової трансформації, а також різноманітні аналітичні платформи, що дозволяють обробляти великі обсяги даних і формувати комплексні оцінки. Важливим є забезпечення узгодженості між різними індикаторами та їх відповідність стратегічним цілям організації.

Необхідно також враховувати, що індикатори ефективності цифрової трансформації мають бути динамічними та регулярно переглядатися. Це пов'язано з тим, що технології, ринки та потреби клієнтів постійно змінюються, а отже, змінюються і критерії успішності. Гнучкість системи оцінювання є ключовою умовою її ефективності.

Отже, індикатори ефективності цифрової трансформації є складною та багатовимірною системою, яка охоплює економічні, операційні, технологічні, соціальні та інноваційні аспекти діяльності. Їх правильний вибір і застосування дозволяє не лише оцінити поточний стан трансформації, але й визначити напрями подальшого розвитку, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити досягнення стратегічних цілей. Цифрова трансформація є безперервним процесом, і саме ефективна система індикаторів дозволяє зробити цей процес керованим, прозорим і результативним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Калач Г.М., Коржовник Ю.В. Цифрова трансформація системи менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 208. С.134-140. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.134-140 .
2. Голушко Д.Ю. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. *Економіка та суспільство*. 2025. №69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102 .
3. Воробець Т. І., Мохнацький М. Л. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. *Економіка та суспільство.* 2025. № 73. С. 216–221. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-71 .
4. Гончар О., Долобанько А. Цифровізація та її вплив на управління персоналом і стратегічну стійкість підприємницьких структур. *Development Service Industry Management*.2026. №1. С.273-278. https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(37) .

УДК 334.02

Торяник Ж.І.,
к.е.н, доцент
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Говді О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ЦИФРОВІ КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ БАНКУ

У період активного розвитку цифрового середовища просування бренду роботодавця банку дедалі більше залежить від ефективності використання сучасних каналів комунікації. Для банківських установ це важливо не лише з погляду інформування про умови праці, корпоративні цінності та можливості професійного розвитку, а й у контексті формування позитивної репутації роботодавця на ринку праці. Саме цифрові засоби дають змогу швидко поширювати інформацію, підтримувати зворотний зв'язок із цільовою аудиторією, підвищувати зацікавленість працівників і кандидатів, а також створювати сучасний образ установи.

Використання цифрових каналів відкриває можливості для більш адресної взаємодії з різними групами працівників і потенційних кандидатів. Завдяки цьому банки можуть оперативно реагувати на запити, добирати найбільш доцільні формати спілкування, оцінювати результативність комунікаційних заходів і своєчасно вдосконалювати підходи до формування бренду роботодавця, а це сприяє зростанню довіри до банківської установи та посиленню її привабливості як місця праці.

До ключових цифрових каналів просування бренду роботодавця банку належать офіційний вебсайт, кар'єрні сторінки, сторінки у соціальних мережах, електронні розсилки, професійні спільноти, а також інтерактивні формати взаємодії, зокрема онлайн-зустрічі, вебінари, віртуальні ярмарки вакансій та інші дистанційні заходи [1-3]. Важливу роль відіграє також системне поширення матеріалів про корпоративну культуру, історії професійного успіху працівників, програми розвитку персоналу, соціальні ініціативи та напрями інноваційного розвитку банку. Додаткового ефекту можна досягти завдяки покращенню видимості кар'єрних сторінок у пошуковому середовищі та цільовому просуванню вакансій.

У практиці банків усе ширше застосовуються цифрові засоби для комунікації з потенційними кандидатами та чинними працівниками. Соціальні мережі використовуються для висвітлення професійного середовища, командної взаємодії, внутрішніх подій, навчальних програм і кар'єрних можливостей [1-2]. Автоматизовані канали зв'язку допомагають швидко надавати відповіді на типові запити, інформувати про відкриті вакансії та програми розвитку. Водночас кар'єрні портали та внутрішні цифрові

платформи створюють умови для більш персоналізованої та безперервної взаємодії з аудиторією [3].

З огляду на це доцільним є впровадження нових підходів до цифрового просування бренду роботодавця у банківській сфері. У таблиці 1 наведено сучасні цифрові канали комунікації, які можуть бути використані банками для зміцнення власного бренду роботодавця.

Таблиця 1. Цифрові канали комунікації для просування бренду роботодавця банку

Цифровий канал	Особливості використання	Напрями впровадження
Платформи коротких відеоматеріалів	Дає змогу швидко привертати увагу аудиторії та показувати робоче середовище у динамічному форматі	Створення серій відео про робочі будні працівників банку, висвітлення професійних порад, поширення матеріалів про кар'єрні можливості
Віртуальне та доповнене цифрове середовище	Забезпечує глибше ознайомлення з банківською установою та окремими професійними ролями	Проведення віртуальних екскурсій, моделювання робочих ситуацій, інтерактивне знайомство зі структурою установи
Ігрові механізми взаємодії	Підвищують зацікавленість працівників і кандидатів, стимулюють навчання та активну участь	Організація внутрішніх завдань, командних змагань, адаптаційних програм і системи цифрових досягнень
Аудіоматеріали	Створюють зручний формат отримання інформації у вільний час	Підготовка циклів аудіозаписів про кар'єру в банку, досвід працівників, нові ініціативи та професійний розвиток
Персоналізовані сервіси на основі штучного інтелекту	Дають можливість добирати зміст комунікації відповідно до інтересів і потреб конкретної особи	Автоматичний добір вакансій, рекомендації щодо навчання, інформування про заходи та внутрішні можливості розвитку
Працівники як цифрові представники роботодавця	Сприяють формуванню довіри через реальні історії, досвід і безпосередню комунікацію	Проведення прямих включень, зустрічей у форматі запитань і відповідей, представлення робочих процесів та професійних історій

Джерело: власна розробка авторів

Перспективним напрямом для банків є активніше використання платформ коротких відеоматеріалів, оскільки саме цей формат дає змогу швидко встановити контакт із молодою аудиторією та представити установу як сучасного й привабливого роботодавця. За допомогою таких матеріалів можна показати робочі процеси, атмосферу в колективі, особливості взаємодії між підрозділами та можливості професійного зростання.

Важливим напрямом розвитку є також використання віртуального та доповненого цифрового середовища. Такі рішення дозволяють не лише інформувати про переваги роботи в банку, а й створювати ефект присутності та глибшого ознайомлення з професійним середовищем. Наприклад, віртуальні екскурсії, інтерактивне відтворення робочих ситуацій або моделювання банківських процесів можуть підвищити інтерес молоді до професій у

фінансовій сфері та сприяти формуванню сучасного сприйняття банківської діяльності.

Доцільним є також ширше застосування ігрових механізмів у системі внутрішніх комунікацій і професійної адаптації персоналу. Такий підхід робить процес ознайомлення з організацією більш зрозумілим і цікавим, посилює мотивацію до навчання, сприяє розвитку навичок і підвищує залученість працівників у корпоративне середовище.

Аудіоматеріали можуть стати ефективним засобом поширення інформації про кар'єрні можливості, професійний розвиток, нові проєкти та досвід працівників. Цей формат зручний тим, що дає змогу поєднувати отримання корисної інформації з повсякденними справами та підтримувати постійний зв'язок із цільовою аудиторією.

Вагоме значення у підвищенні результативності цифрових комунікацій мають персоналізовані сервіси на основі штучного інтелекту. Їх застосування дає змогу пропонувати працівникам і кандидатам найбільш релевантні вакансії, програми навчання, заходи та можливості розвитку. У результаті комунікація стає більш змістовною, адресною та ефективною.

Окрему роль у просуванні бренду роботодавця відіграють працівники як цифрові амбасадори установи. Саме вони можуть демонструвати реальний досвід роботи, розповідати про професійний шлях, висвітлювати особливості корпоративного середовища та поширювати практики використання сучасних технологій у щоденній діяльності. Це сприяє підвищенню довіри до роботодавця, формує більш відкритий і зрозумілий образ банку та наближає його до цільової аудиторії.

Отже, цифрові канали комунікації є важливим інструментом формування і просування бренду роботодавця банку. Їх комплексне використання дає змогу підвищити впізнаваність банківської установи на ринку праці, посилити її привабливість для перспективних кандидатів, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити більш тісну взаємодію з працівниками. Поєднання сучасних форматів подання інформації, персоналізованих рішень та інтерактивної комунікації створює підґрунтя для формування стійких конкурентних переваг банку як роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Спіріна К. Є. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28 (дата звернення: 6.03.2026).
2. Кофман В. Цифровий бренд, як вид цифрового активу в цифровій економіці. *Економіка та суспільство.* 2025. №72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-4 (дата звернення: 6.03.2026).
3. Терент'єва Н. Цифровий брендинг в контексті глобалізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2025. № 338(1). С. 311–316. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-46 (дата звернення: 20.03.2026).

УДК 336.7

Торяник Ж.І.,
к.е.н, доцентка
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Змійова Д.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Скорікова Д.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Жилінський університет, Словаччина

АДАПТАЦІЯ ТА НАВЧАННЯ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ДО ВИКОРИСТАННЯ ШІ-АСИСТЕНТІВ У КРЕДИТУВАННІ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ

Активне поширення систем штучного інтелекту в банківській діяльності зумовлює потребу не лише в оновленні технологічної інфраструктури, а й у цілеспрямованій підготовці працівників до роботи з новими цифровими інструментами. Особливої ваги це набуває у сфері кредитування корпоративних клієнтів, де швидкість опрацювання інформації, точність оцінювання ризиків, повнота аналізу даних і якість професійного висновку безпосередньо впливають на ефективність кредитного процесу. У зв'язку з цим важливим завданням банків стає формування у працівників умінь взаємодіяти із системами штучного інтелекту, коректно використовувати їх результати у практичній діяльності та поєднувати цифрову аналітику з власною фаховою експертизою.

Застосування ШІ-асистентів у кредитуванні бізнесу відкриває широкі можливості для вдосконалення роботи банку. Такі рішення можуть використовуватися під час попереднього оцінювання позичальника, аналізу фінансової звітності, виявлення ризикових ознак, перевірки заставного майна, опрацювання текстових документів, а також для інформаційної підтримки менеджерів у роботі з клієнтами. Проте результативність їх використання значною мірою залежить від того, наскільки працівники розуміють логіку функціонування інтелектуальних систем, уміють правильно формулювати запити, оцінювати якість отриманої відповіді та перевіряти її на відповідність внутрішнім нормативам банку [1]. Саме тому впровадження технологій штучного інтелекту має супроводжуватися системною програмою адаптації та навчання персоналу.

Метою такої програми є підготовка працівників до безпечного, обґрунтованого та результативного використання інтелектуальних рішень у кредитуванні корпоративних клієнтів. Її реалізація має бути спрямована на розвиток цифрової грамотності, підвищення якості професійних рішень,

скорочення часу на виконання стандартних операцій, зменшення кількості помилок та посилення адаптивності персоналу до технологічних змін. Водночас навчання має охоплювати не лише технічні аспекти користування інструментом, а й питання професійної відповідальності, перевірки достовірності результатів і збереження належного людського контролю на всіх етапах кредитного процесу.

Особливу увагу в межах підготовки персоналу доцільно приділяти навчанню правильної взаємодії з інтелектуальним помічником. Працівник повинен чітко усвідомлювати, з якою метою він звертається до системи, яку саме інформацію прагне отримати та в якому контексті буде використано результат. Якість відповіді значною мірою залежить від конкретності запиту, коректного зазначення умов, часових меж, характеристик клієнта та інших важливих параметрів. Нечітко сформульовані звернення часто призводять до узагальнених або частково релевантних відповідей, що знижує практичну цінність цифрового інструменту. Тому одним із ключових елементів програми навчання має бути розвиток навичок точного формулювання запитів і критичного опрацювання отриманої інформації.

Практика використання систем штучного інтелекту у кредитній діяльності показує, що працівники можуть стикатися з низкою типових труднощів. До них належать недостатня конкретність відповідей, застосування застарілих відомостей, поява інформації без чіткого підтвердження джерелом, а також ризик надмірної довіри до автоматично сформованих висновків. Усі ці обставини свідчать про те, що інтелектуальні системи не повинні розглядатися як повноцінна заміна фахівця. Навпаки, вони мають виконувати допоміжну функцію, посилюючи аналітичні можливості працівника, але не усуваючи потреби у професійному судженні, перевірці документів і дотриманні чинних процедур банку.

З огляду на це доцільно впроваджувати поетапну програму підготовки працівників банку до застосування систем штучного інтелекту у кредитуванні корпоративних клієнтів. Така програма має поєднувати теоретичну підготовку, практичне відпрацювання типових ситуацій, навчання правилам формування запитів, ознайомлення з обмеженнями цифрових рішень і розвиток навичок перевірки результатів. Важливо, щоб навчальний процес був орієнтований не лише на передавання знань, а й на вироблення стійких практичних умінь, необхідних для щоденного використання інтелектуальних систем у банківській діяльності.

У таблиці 1 подано пропозиції щодо змісту програми підготовки банківських працівників до використання систем штучного інтелекту у кредитуванні бізнес-клієнтів.

Таблиця 1. Пропозиції щодо підготовки працівників банку до застосування систем штучного інтелекту у кредитуванні корпоративних клієнтів

Напрям підготовки	Зміст навчання
Ознайомлення з можливостями інтелектуальних систем	Вивчення ролі систем штучного інтелекту в кредитному процесі, сфер їх застосування, переваг і функціональних обмежень
Навчання роботі з цифровим помічником	Відпрацювання послідовності дій під час звернення до системи: постановка завдання, вибір теми запиту, уточнення обставин, аналіз відповіді
Розвиток навичок формулювання запитів	Навчання правилам побудови чітких, змістовних і конкретних звернень з урахуванням параметрів клієнта, продукту, строку дії умов та внутрішніх вимог
Перевірка достовірності результатів	Ознайомлення з порядком зіставлення відповідей системи з внутрішніми документами, тарифами, положеннями та кредитними процедурами
Формування критичного професійного мислення	Розгляд типових помилок інтелектуальних систем, аналіз випадків неповних або сумнівних відповідей, навчання принципам професійної оцінки
Практичне відпрацювання кредитних ситуацій	Розбір навчальних прикладів щодо консультування клієнтів, перевірки умов кредитування, аналізу пакета документів та проходження заявок
Зниження опору технологічним змінам	Проведення внутрішніх роз’яснювальних заходів щодо переваг інтелектуальних рішень, їх допоміжної ролі та значення працівника у процесі
Безперервне оновлення знань	Організація періодичних навчань, коротких інструктажів, обміну практичним досвідом та ознайомлення з новими змінами у системі

Джерело: власна розробка авторів

Запропонований підхід дає змогу підвищити ефективність взаємодії працівників банку з інтелектуальними системами та забезпечити більш якісне використання їх аналітичного потенціалу. Завдяки цілеспрямованій підготовці працівники отримують не лише технічні навички користування цифровим помічником, а й розуміння того, як правильно інтегрувати його у власну професійну діяльність, що особливо важливо у сфері кредитування корпоративних клієнтів, де кожне рішення має спиратися на повну, актуальну та перевірену інформацію.

Отже, підготовка персоналу до використання систем штучного інтелекту в кредитуванні бізнес-клієнтів є важливою передумовою підвищення якості кредитної діяльності банку. Ефективність застосування таких рішень визначається не лише технічними можливостями самої системи, а й рівнем сформованості цифрових компетентностей працівників, їх здатністю правильно взаємодіяти з інтелектуальними інструментами, оцінювати отримані результати та дотримуватися внутрішніх процедур. Запровадження комплексної програми навчання сприятиме зниженню кількості помилок, посиленню обґрунтованості кредитних рішень, розвитку культури відповідального використання цифрових технологій і формуванню більш сучасної моделі обслуговування корпоративних клієнтів у банківській сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коць О., Стойко М., Коць О. Інтеграція штучного інтелекту в стратегію управління персоналом підприємства: пріоритети та переваги в умовах глобалізації ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2025. №78 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-120 (дата звернення: 8.03.2026)

УДК 336.7

Торяник Ж.І.,
к.е.н, доцент
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Оржицька А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

МОДЕЛЮВАННЯ ЧИННИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ БАНКУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА: КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНИЙ ПІДХІД НА ПРИКЛАДІ АТ «ПУМБ»

Забезпечення прибутковості банку є одним із ключових завдань, оскільки стабільний фінансовий результат виступає основою його стійкості, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до зовнішніх викликів. Для українських банків ця проблема є ще більш актуальною внаслідок воєнних ризиків, макроекономічної нестабільності, змін у структурі ресурсної бази, погіршення платоспроможності окремих груп позичальників і зростання невизначеності на фінансовому ринку. За таких умов підвищується значення аналітичних інструментів, які дають змогу не лише оцінювати поточний стан прибутковості банку, а й виявляти ключові чинники її зміни та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Одним із найбільш доцільних інструментів дослідження факторів прибутковості є кореляційно-регресійний аналіз. Його використання дозволяє кількісно визначити напрям і силу впливу окремих показників на результативну ознаку, а також побудувати модель, придатну для прогнозування. У межах дослідження як результативний показник було обрано чисту процентну маржу, оскільки саме вона відображає ефективність основної діяльності банку та характеризує здатність установи формувати доходи від процентних операцій. Як факторні ознаки використано питому вагу кредитів, наданих юридичним особам, у кредитному портфелі банку, коефіцієнт співвідношення кредитів до зобов’язань, а також частку цінних паперів в активах банку. Вибір саме цих змінних пояснюється тим, що вони характеризують структуру активних операцій банку, особливості розміщення ресурсів та впливають на рівень доходності і ризику.

На першому етапі дослідження було оцінено взаємозв’язки між відібраними показниками. Аналіз матриці парних кореляцій засвідчив, що залежна змінна має помітний зв’язок із кожним із включених до моделі факторів, тоді як між самими незалежними змінними сильного взаємозв’язку не виявлено. Це дає підстави стверджувати про відсутність вираженої мультиколінеарності, а отже, про можливість одночасного використання зазначених факторів у багатофакторній регресійній моделі. Такий результат є важливим з методичної точки зору, оскільки надмірна кореляція між пояснювальними змінними може спотворювати оцінки параметрів моделі та

знижувати її аналітичну цінність. Основою для побудови моделі стали дані річної звітності АТ «ПУМБ» [1-3].

Подальше моделювання дало змогу встановити високий рівень якості побудованої залежності. Коефіцієнт множинної кореляції становив 0,9487, що свідчить про тісний зв'язок між чистою процентною маржею та сукупністю включених факторів. Коефіцієнт детермінації на рівні 0,9000 показав, що близько 90 % варіації результативного показника пояснюється саме включеними до моделі змінними. Скоригований коефіцієнт детермінації, який враховує кількість факторів, дорівнював 0,8401, що також підтверджує достатньо високу пояснювальну здатність моделі. Водночас низьке значення стандартної помилки та рівень значущості критерію Фішера 0,0062 засвідчили статистичну надійність отриманих результатів і придатність моделі для практичного використання в аналітичній роботі банку.

За результатами регресійного аналізу встановлено, що всі включені до моделі фактори мають статистично значущий вплив на чисту процентну маржу, оскільки значення ймовірності помилки для кожного коефіцієнта є меншим за граничний рівень 0,05. Отримане рівняння моделі має такий вигляд (1):

$$Y = 0{,}442 - 0{,}239X_1 - 0{,}210X_2 - 0{,}183X_3,$$

де Y — чиста процентна маржа;
X_1 — питома вага кредитів юридичним особам у кредитному портфелі;
X_2 — коефіцієнт співвідношення кредитів до зобов'язань;
X_3 — питома вага цінних паперів в активах банку.

Економічна інтерпретація моделі дає змогу зробити низку важливих висновків. По-перше, збільшення частки кредитів, наданих юридичним особам, пов'язане зі зниженням чистої процентної маржі. У сучасних умовах це може пояснюватися підвищеним рівнем ризику корпоративного кредитування, особливо у період воєнних дій, коли значна частина бізнесу працює в умовах скорочення попиту, логістичних обмежень, перебоїв у виробництві та зростання витрат. За таких обставин навіть збереження обсягів корпоративного кредитування не завжди забезпечує відповідний приріст дохідності, оскільки збільшується навантаження на резервування та підвищуються ризики прострочення.

По-друге, негативний вплив коефіцієнта співвідношення кредитів до зобов'язань свідчить про те, що надмірне нарощування кредитної активності за рахунок залучених ресурсів може погіршувати маржинальність банківської діяльності. Така ситуація може бути пов'язана з порушенням оптимального балансу між дохідністю активів і вартістю ресурсної бази, а також із посиленням ризиків ліквідності. Для банку це означає необхідність більш зваженого управління активами та пасивами, особливо в умовах нестабільної вартості фондування, змін процентних ставок та нерівномірної динаміки попиту на кредити.

По-третє, від'ємний коефіцієнт при показнику питомої ваги цінних паперів в активах банку свідчить, що зростання частки інвестиційних активів також не забезпечує підвищення чистої процентної маржі. Це можна пояснити тим, що в окремі періоди дохідність операцій із цінними паперами поступається дохідності кредитних вкладень, а за високої волатильності фінансового ринку інвестиційні рішення можуть супроводжуватися додатковими ризиками. Таким чином, надмірна концентрація активів у цінних паперах може знижувати загальну ефективність використання ресурсів банку.

На основі підставлення фактичних значень факторних показників до побудованого рівняння було отримано прогнозне значення чистої процентної маржі на рівні 0,127. Такий результат відображає вплив поточної структури активів і зобов'язань банку на його дохідність та свідчить, що в існуючих умовах маржа формується під суттєвим тиском негативних чинників. Водночас базове значення константи на рівні 0,442 показує умовний рівень маржі за відсутності впливу включених факторів, що ще раз підтверджує значущість саме структури банківських операцій для формування прибутковості.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що побудована модель може бути використана як інструмент підтримки управлінських рішень у банку. Насамперед це стосується оптимізації структури кредитного портфеля. Банку доцільно зменшувати концентрацію у найбільш ризикових сегментах корпоративного кредитування, удосконалювати процедури аналізу платоспроможності позичальників та посилювати моніторинг фінансового стану клієнтів. В умовах нестабільності особливого значення набуває контроль якості корпоративного кредитного портфеля, своєчасне виявлення проблемних позик та гнучке коригування умов кредитування.

Отже, застосування кореляційно-регресійного аналізу дозволило виявити ключові чинники, що визначають прибутковість банку через показник чистої процентної маржі. Отримані результати підтвердили, що структура корпоративного кредитування, співвідношення кредитів до зобов'язань і частка цінних паперів в активах істотно впливають на фінансовий результат банку. Висока статистична якість моделі дає підстави використовувати її як інструмент аналітичного супроводу стратегічних і тактичних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Річний фінансовий звіт АТ «ПУМБ» за 2024 р. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%__2024%20fuib%20ua%20ifrs_fs%20&%20mr.pdf?v=638816360150137421 (дата звернення: 12.03.2026).
2. Річний фінансовий звіт АТ «ПУМБ» за 2022 р. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%__fuib_22fsu_isa_with%20signatures.pdf?v=638187983750048055 (дата звернення: 12.03.2026).
3. Річний фінансовий звіт АТ «ПУМБ» за 2020 р. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%ifrs_fs%202020_ukr%20v12.03.pdf?v=637528018319768829 (дата звернення: 12.03.2026).

УДК 336.7

Торяник Ж.І.,
к.е.н, доцентка
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Токмань Г.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Банківський сектор функціонує під впливом масштабної цифрової трансформації, високої конкуренції, змін у форматах взаємодії з клієнтами та зростання вимог до якості обслуговування. За таких обставин особливого значення набуває не лише технологічне оновлення діяльності банківських установ, а й підвищення ефективності працівників, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію стратегічних цілей установи, підтримання якості сервісу, адаптацію до нових цифрових процесів і стабільність внутрішніх бізнес-процесів. Для АТ КБ «ПриватБанк» як найбільшого банку України питання результативності праці персоналу має стратегічний характер, адже банк поєднує масштабність діяльності, розгалужену систему обслуговування та активне впровадження цифрових рішень.

Ефективність працівників банку доцільно розглядати як багатовимірну категорію, яка охоплює не лише продуктивність праці, а й рівень залученості, мотивації, професійного розвитку, готовності до змін, якості виконання функціональних обов'язків і здатності працівника працювати в умовах цифровізації. Саме тому дослідження ефективності персоналу потребує комплексного підходу, що враховує як кількісні показники, так і якісні параметри, пов'язані з організаційним середовищем і внутрішнім станом працівників.

За результатами проведеного дослідження було встановлено, що ефективність працівників АТ КБ «ПриватБанк» формується під впливом сукупності кількісних, якісних і організаційних чинників. До найбільш значущих із них належать рівень забезпеченості кадровим потенціалом, показники продуктивності праці, ефективність витрат на персонал, рівень залученості працівників, а також ступінь готовності персоналу до роботи в умовах цифрових змін. Оцінювання залученості за методикою Gallup Q12 показало, що середній рівень залученості персоналу становить 66,3%, що свідчить про достатньо стабільний, хоча й не максимально високий стан внутрішньої мотивації персоналу [1].

Отримані результати дають підстави говорити про наявність у банку позитивних тенденцій у сфері управління персоналом. Зокрема, виявлено чітке розуміння працівниками своїх завдань, наявність необхідних ресурсів для виконання роботи, усвідомлення значущості праці через місію банку,

можливість застосовувати власні сильні сторони у професійній діяльності, а також наявність умов для навчання і розвитку. Такі характеристики формують сприятливу основу для підтримання трудової результативності та організаційної стійкості персоналу.

Разом із тим дослідження виявило і низку проблемних аспектів, які стримують зростання ефективності працівників. Передусім ідеться про недостатню системність визнання трудових досягнень, нерегулярний зворотний зв'язок між керівниками та працівниками, недостатнє врахування думки персоналу під час обговорення внутрішніх змін, а також потребу в посиленні індивідуального супроводу професійного розвитку. Крім того, було виявлено нерівномірність рівня залученості між окремими підрозділами, що вказує на необхідність більш адресного підходу до управління персоналом у різних організаційних сегментах банку.

Проведений SWOT-аналіз дав змогу систематизувати результати дослідження та визначити сильні й слабкі сторони системи управління персоналом, а також потенційні можливості і загрози. Серед сильних сторін банку слід відзначити сформованість базових умов для продуктивної праці, відносно сприятливе командне середовище, наявність ресурсів для виконання обов'язків і можливості для навчання. До слабких сторін належать недостатній рівень визнання досягнень працівників, обмеженість персоналізованої управлінської підтримки, слабша, ніж необхідно, практика кар'єрного діалогу та недостатня регулярність конструктивного фідбеку.

Водночас можливості для вдосконалення управління ефективністю працівників є доволі значними. Насамперед вони пов'язані з розвитком нематеріальної мотивації, запровадженням більш регулярних форматів оцінювання прогресу працівників, розширенням практик наставництва, внутрішнього навчання та участі персоналу в обговоренні змін. Окремим перспективним напрямом виступає активніше використання HR-метрик і цифрових аналітичних інструментів для постійного моніторингу стану персоналу. Загрозами при цьому залишаються емоційне виснаження працівників, зниження мотивації в умовах високого навантаження, ризик погіршення якості внутрішніх комунікацій, а також посилення плинності кадрів.

З урахуванням виявлених проблем і резервів розвитку запропоновано низку практичних напрямів удосконалення управління ефективністю працівників АТ КБ «ПриватБанк». Перший напрям пов'язаний із розвитком системи нематеріального визнання. Йдеться про доцільність упровадження регулярних механізмів відзначення професійних досягнень, внутрішніх подяк, цифрових відзнак і публічного визнання результатів праці. Такі заходи сприятимуть посиленню внутрішньої мотивації працівників, формуванню відчуття значущості власного внеску та зростанню організаційної лояльності.

Другий напрям стосується вдосконалення системи зворотного зв'язку. Для цього доцільно запровадити регулярні індивідуальні зустрічі між керівником і працівником, квартальні сесії оцінювання результатів, а також

стандартизувати підходи до надання розвивального фідбеку. Це дасть змогу своєчасно узгоджувати очікування, виявляти труднощі в роботі та формувати більш прозору модель оцінювання ефективності.

Третій напрям пов’язаний із розширенням участі працівників у прийнятті рішень. Залучення персоналу до генерування ідей щодо вдосконалення сервісу, внутрішніх процесів та цифрових продуктів банку сприятиме не лише підвищенню залученості, а й розвитку інноваційної культури в установі. Працівники, які відчувають, що їхню думку враховують, демонструють вищий рівень відповідальності, ініціативності та прихильності до банку.

Четвертий напрям передбачає персоналізацію професійного розвитку. Його реалізація можлива через формування індивідуальних планів розвитку, посилення наставництва, розширення внутрішньої мобільності та системи підготовки кадрового резерву. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати рівень кваліфікації працівників, а й формувати довгострокову кадрову стійкість банку.

П’ятий напрям пов’язаний із використанням сучасних цифрових HR-інструментів і технологій штучного інтелекту. Їх застосування відкриває нові можливості для автоматизованого аналізу HR-даних, оцінювання результативності праці, моніторингу залученості, прогнозування плинності кадрів та виявлення ризику професійного вигорання. Крім того, ШІ-рішення можуть використовуватися для персоналізації навчання, формування рекомендацій щодо розвитку компетентностей, аналізу ідей працівників та підвищення якості кадрового планування.

Шостий напрям полягає у зміцненні добробуту персоналу та профілактиці емоційного виснаження. Для банківської установи, що працює в умовах високого навантаження, стресу та постійних змін, особливо важливими є програми психологічної підтримки, гнучкі підходи до організації праці, заходи із запобігання професійному вигоранню та системний моніторинг стану працівників. Забезпечення психологічної стійкості персоналу безпосередньо впливає на якість роботи, стабільність продуктивності та загальну організаційну ефективність.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що підвищення ефективності працівників АТ КБ «ПриватБанк» потребує комплексного підходу, який має поєднувати вдосконалення мотиваційних механізмів, підвищення якості внутрішніх комунікацій, розширення можливостей професійного розвитку, зміцнення управлінської підтримки та впровадження цифрових HR-рішень. Саме інтеграція цих напрямів здатна забезпечити не лише зростання індивідуальної та колективної продуктивності, а й посилення кадрової стійкості банку, підвищення якості обслуговування клієнтів і зміцнення конкурентних позицій установи в умовах цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Як виміряти залученість персоналу. Опитувальник Gallup 12 URL: https://www.work.ua/articles/employer/2816/ (дата звернення: 6.03.2026).

УДК 658.5:005.21:65

Турченко К.О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Черкаський державний технологічний університет;
науковий керівник: к.е.н, доцент Руденко О.А.
Черкаський державний технологічний університет

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасних умовах менеджмент потребує використання наукового та аналітичного інструментарію для управління в «непередбачуваних умовах» та розробки сценаріїв розвитку діяльності бізнес-структур. Малі підприємства, попри свою значну роль в економіці, часто стикаються з обмеженістю ресурсів, недостатнім рівнем стратегічного планування та організаційною жорсткістю, що обмежує їхню здатність гнучко реагувати на зовнішні трансформації. Тому трансформація процесів прийняття рішень стає критичною для ідентифікації проблем в організації та обґрунтування методів їхнього системного вирішення [1-3].

Сучасні малі підприємства працюють у динамічному та конкурентному середовищі, що вимагає швидкого та обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Ефективна система розробки та реалізації рішень є ключовим фактором конкурентоспроможності і сталого розвитку підприємства. Проте на практиці малі бізнес-структури часто стикаються з обмеженими ресурсами, недостатньою систематизацією управлінських процесів та відсутністю формалізованих методів прийняття рішень.

Оптимізація процесу управління включає комплекс заходів: аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, розробку методик оцінки альтернатив, впровадження інструментів стратегічного планування і контроль за реалізацією рішень. Значну роль відіграє інтеграція сучасних інформаційних технологій, що дозволяє прискорити процес обробки даних, підвищити точність прогнозів та забезпечити оперативний контроль за виконанням управлінських рішень [4-6].

В умовах сучасної економічної турбулентності та динамічних змін ринкового середовища, виживання та сталий розвиток малих підприємств критично залежать від якості управлінських рішень. Малий бізнес володіє унікальною перевагою – високою адаптивністю та швидкістю реакції, проте обмеженість ресурсів (фінансових, людських, часових) часто призводить до прийняття інтуїтивних, а не науково обґрунтованих рішень. Відтак, проблема підвищення ефективності розробки та реалізації управлінських рішень набуває особливої актуальності.

Ключові напрями оптимізації процесу [7-10]:

1. Регламентація на основі процесного підходу. Для малих підприємств важливо уникати надмірної бюрократизації, проте впровадження легких моделей управління (наприклад, за стандартами ISO 9001)

дозволяє чітко визначити відповідальність та алгоритм дій на кожному етапі – від ідентифікації проблеми до контролю виконання, що мінімізує хаотичність та дублювання функцій.

2. Цифровізація та використання інтелектуальних систем. Впровадження доступних хмарних CRM-систем та інструментів бізнес-аналітики (BI) дозволяє керівнику малого підприємства приймати рішення на основі реальних даних, а не припущень. Автоматизація збору інформації скорочує час на розробку альтернатив та підвищує точність прогнозів.
3. Впровадження ризик-орієнтованого мислення. Оптимізація рішень повинна включати обов'язковий етап оцінювання ризиків (фінансових, екологічних, безпекових). Для малого бізнесу навіть невелика помилка може стати фатальною, тому використання матриць ризиків та сценарного планування дозволяє підготувати антисипативні (випереджальні) заходи.
4. Удосконалення механізму реалізації через мотивацію персоналу. Ефективність рішення дорівнює нулю, якщо воно не реалізоване. На малих підприємствах, де кожен працівник відіграє ключову роль, важливо залучати персонал до процесу розробки рішень (партисипативне управління), що знижує психологічний опір змінам та підвищує рівень відповідальності за кінцевий результат.

Підвищення ефективності управління на малих підприємствах має базуватися на розумному балансі між гнучкістю та системністю. Інтеграція цифрових інструментів, розвиток лідерських компетенцій та впровадження методів стратегічного аналізу дозволяють трансформувати процес прийняття рішень із ситуативного у стратегічно орієнтований, забезпечуючи підприємству конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Ключовим елементом підвищення ефективності є впровадження системи моніторингу та оцінки результатів, яка дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення і адаптувати їх до змін ринкових умов. Додатково застосування інструментів ризик-менеджменту допомагає мінімізувати негативні наслідки невдалих рішень та забезпечує стабільність функціонування підприємства.

Таким чином, удосконалення системи розробки та реалізації управлінських рішень на малих підприємствах спрямоване на підвищення їх ефективності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечення стійкого розвитку. Реалізація запропонованих підходів дозволяє підприємствам малого бізнесу більш ефективно використовувати наявні ресурси, мінімізувати ризики та посилити конкурентні переваги на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harper & Row, 1974. 846 p.
2. Robbins S., Coulter M. *Management*. 14th ed. Boston : Pearson, 2018. 704 p.

3. Mintzberg H. *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row, 1973. 389 p.
4. Daft R. *Management*. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2018. 832 p.
5. ISO. *ISO 9001:2015 Quality Management Systems — Requirements*. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. 44 p.
6. Hillson D. *Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology*. 2nd ed. Vienna : Management Concepts, 2017. 300 p.
7. Smallbone D., Welter F. *Entrepreneurship and Small Business Development in Europe: A Research Handbook*. Cheltenham : Edward Elgar, 2009. 408 p.
8. Kaplan R., Norton D. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 412 p.
9. Hubbard D. *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2020. 304 p.
10. OECD. *SME and Entrepreneurship Outlook*. Paris : OECD Publishing, 2022. 260 p.

УДК 005.73:658.3:355.01

Харченко В.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний автомобільно-дорожній університет;
Федотова І.В.,
д.е.н., професор
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ

Повномасштабне вторгнення на територію України спричинило безпрецедентні трансформаційні зрушення в усіх сферах суспільно-економічного життя країни. В умовах воєнного стану підприємства змушені функціонувати в якісно новому середовищі, характеристиками якого є системна невизначеність, кадровий дефіцит, вимушена релокація, інфраструктурні руйнування та фінансова нестабільність. За таких обставин корпоративна культура набуває принципово нового значення, перетворюючись із елемента організаційного розвитку на фундаментальний механізм забезпечення організаційної стійкості та збереження людського капіталу.

У науковій літературі корпоративна культура визначається як система цінностей, переконань, норм поведінки та традицій, що формують внутрішнє середовище організації й детермінують характер взаємодії між її суб'єктами [1]. Е. Шейн трактує організаційну культуру як сукупність базових припущень, вироблених групою в процесі адаптації до зовнішнього середовища та вирішення проблем внутрішньої інтеграції [2]. У контексті сучасних трансформацій корпоративна культура перестає бути суто управлінським інструментом і набуває статусу стратегічного ресурсу, що забезпечує конкурентоспроможність, ідентичність та адаптивність організації [3].

Аналіз функціонального навантаження корпоративної культури дозволяє виокремити її ключові складові: ціннісно-нормативну (місія, бачення, організаційні цінності), поведінкову (стилі комунікації, ритуали, традиції), символічну (корпоративна символіка, мова, артефакти) та управлінську (стиль керівництва, система мотивації, організаційна структура). Взаємодія цих складових визначає унікальний «культурний код» підприємства та його спроможність до адаптації в умовах зовнішніх потрясінь [4].

Дослідження впливу воєнного стану на діяльність вітчизняних підприємств засвідчують суттєву деструкцію їх внутрішнього організаційного середовища. Зокрема, масова мобілізація та еміграція персоналу призвели до критичного кадрового дефіциту: за даними досліджень, близько 30 % підприємств зіштовхнулись із втратою кваліфікованих працівників, що безпосередньо вплинуло на організаційну ідентичність та культурну єдність колективів [5]. Релокація бізнесу з прифронтових регіонів порушила усталені комунікаційні зв'язки та традиційні організаційні практики, водночас стимулюючи розвиток дистанційних форм зайнятості та горизонтальних управлінських моделей.

На думку В. Прохорової та С. Мушникової, трансформація організаційної культури в умовах воєнного стану відбувається під впливом двох взаємопов'язаних процесів: руйнівного (дезінтеграція наявних культурних патернів під дією зовнішніх стресорів) та конструктивного (формування нових ціннісних орієнтирів і поведінкових моделей, адекватних реаліям воєнного часу) [6]. Підприємства, яким вдалося ефективно управляти цим двоєдиним процесом, демонструють значно вищий рівень організаційної резилієнтності – здатності до відновлення та адаптації після кризових потрясінь.

Практика провідних українських компаній у 2022–2025 роках дозволяє ідентифікувати ряд якісно нових характеристик корпоративної культури, що сформувались під впливом воєнних реалій. По-перше, суттєво зросла роль психологічної безпеки як базового елемента організаційного середовища: підприємства активно впроваджують програми психологічної підтримки персоналу, корпоративне консультування та реабілітаційні практики для співробітників, що повертаються з фронту або зазнали психотравматичних переживань. По-друге, відбулась трансформація комунікаційних моделей у бік радикальної прозорості та ситуативного лідерства, коли керівники стають носіями і трансляторами ціннісних орієнтирів, забезпечуючи психологічну стійкість колективу в умовах системної невизначеності. По-третє, спостерігається якісне переосмислення корпоративної соціальної відповідальності: бізнес перебирає на себе розширені соціальні функції, включаючи підтримку внутрішньо переміщених осіб серед працівників, матеріальну допомогу сім'ям мобілізованих, волонтерські та благодійні ініціативи на підтримку ЗСУ [7]. Це підвищує рівень організаційної лояльності та формує новий тип корпоративної ідентичності, заснованої на громадянській відповідальності. По-четверте, прискорилась цифрова трансформація корпоративних культур: впровадження гнучких форматів роботи, цифрових інструментів комунікації та хмарних платформ управління персоналом стало не конкурентною перевагою, а умовою організаційного виживання.

Корпоративна культура як чинник утримання людського капіталу. В умовах гострого кадрового дефіциту корпоративна культура набуває вирішального значення у системі управління людськими ресурсами. Дослідження свідчать, що підприємства з розвиненою організаційною культурою, орієнтованою на цінності довіри, поваги та турботи про персонал, демонструють суттєво вищі показники утримання працівників у порівнянні з організаціями, де культурна складова залишається занедбаною [3]. Індекс лояльності працівників (eNPS) виявляється значно вищим у компаніях, де корпоративна культура адаптована до воєнних умов і включає механізми психологічної підтримки та матеріального захисту персоналу [8].

Особливої актуальності набуває питання збереження організаційної культури у контексті релокованих підприємств. Зміна географічного розташування, розпорошеність персоналу, робота у новому зовнішньому середовищі суттєво ускладнюють підтримку культурної єдності організації. Разом з тим, дослідники наголошують, що саме сильна корпоративна культура є

найбільш дієвим інструментом збереження організаційної ідентичності в умовах фізичної та соціальної дислокації [4].

В умовах воєнних дій корпоративна культура підприємства трансформується із суто управлінського інструменту на системоутворюючий чинник організаційної стійкості, збереження людського капіталу та соціальної відповідальності бізнесу. Ефективне управління корпоративною культурою у воєнний час передбачає цілеспрямоване формування ціннісних орієнтирів, орієнтованих на психологічну безпеку, прозору комунікацію, громадянську відповідальність та адаптивність до умов тривалої кризи. Стратегічним завданням для українських підприємств є не лише збереження, але й цілеспрямований розвиток організаційної культури з урахуванням контексту воєнного та майбутнього повоєнного відновлення. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою діагностичного інструментарію оцінювання рівня адаптивності корпоративної культури в кризових умовах та практичних рекомендацій щодо її цілеспрямованої трансформації у контексті повоєнної реконструкції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Захарчин Г.М. Чинник організаційної культури в системі організаційної поведінки. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 66. С. 105–109. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct66-19.
2. Schein E.H. Organizational culture and leadership. 3rd edition. Danver: Wiley, 2004. 437 p.
3. Мельничук В. М. Змістовна характеристика корпоративної культури агентів ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. Вип. 43. С. 54–62. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14329807
4. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка.* 2022. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.37.
5. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб (липень 2022). К.: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2022. 23 с.
6. Прохорова В., Мушникова С. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 16(32). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07.
7. Антощенкова В.В., Дейнега М.В. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2026. № 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-33.
8. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6.

УДК 005.73:338.24-021.8

Холодков Є.М.,
здобувач третього рівня вищої освіти (доктор філософії)
Харківський національний автомобільно-дорожній університет;
Федотова І.В.,
д.е.н., професор
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ

Попри широке визнання корпоративної культури як стратегічного ресурсу підприємства, її зв'язок із забезпеченням сталості організаційного розвитку залишається недостатньо дослідженим у науковому плані. У переважній більшості сучасних концепцій сталого розвитку підприємства корпоративна культура фігурує лише як фоновий контекст, а не як самостійний чинник із вимірюваним впливом на економічні, соціальні та управлінські результати діяльності. Це породжує суттєвий методологічний розрив між теорією організаційної культури та практикою ESG-орієнтованого корпоративного управління, подолання якого є нагальним завданням сучасної управлінської науки.

Теоретичний фундамент дослідження корпоративної культури закладено у працях Е. Шейна, який розробив тришарову модель організаційної культури, що охоплює артефакти, декларовані цінності та базові припущення [1]. Операціоналізацію культурних вимірів для цілей управлінського аналізу здійснили К. Камерон і Р. Квін у межах Конкурентної рамки цінностей (CVF), що й досі залишається одним із найбільш валідних інструментів діагностики організаційної культури [2]. Д. Денісон, своєю чергою, встановив емпіричні кореляції між культурними характеристиками (залученість, узгодженість, адаптивність, місія) та фінансовими показниками підприємства, що дозволяє розглядати культуру як вимірювану змінну в системі управлінського аналізу [3].

У контексті сталого розвитку особливий науковий інтерес становить концепція Triple Bottom Line Дж. Елкінгтона, яка розширює традиційне розуміння результативності бізнесу через інтеграцію економічного, соціального та екологічного вимірів [4]. Стратегія Creating Shared Value М. Портера і М. Крамера розвиває цей підхід, обґрунтовуючи, що соціальні потреби є повноцінним стратегічним компонентом бізнес-моделі. Разом із тим, у названих концепціях корпоративна культура розглядається переважно як похідна від стратегії, а не як самостійна детермінанта сталості. Це обмежує пояснювальну спроможність існуючих моделей і зумовлює потребу у розробці інтегрованого методологічного підходу до оцінювання культури як чинника сталого розвитку.

Критичний аналіз існуючих підходів до оцінювання корпоративної культури в контексті сталого розвитку виявив низку системних обмежень. По-перше, переважна більшість інструментів (OCAI, денісонівський опитувальник, модель Хофстеде) орієнтована на вимірювання поточного стану культури, а не на

оцінювання її здатності забезпечувати довгострокову сталість. По-друге, більшість підходів ігнорують динамічний вимір культури – її здатність до цілеспрямованої трансформації під впливом управлінських інтервенцій. По-третє, наявні методики слабо інтегровані із системою ESG-показників, що ускладнює включення культурних характеристик у нефінансову звітність підприємств відповідно до стандартів GRI та ESRS [5]. Подолання зазначених обмежень і є концептуальним внеском запропонованого підходу.

Авторський підхід до аналізу взаємозв'язку корпоративної культури та сталого розвитку підприємства ґрунтується на концепції «культурної укоріненості сталості» (cultural embeddedness of sustainability), відповідно до якої стійкі ціннісні орієнтири, закріплені в організаційній культурі, є необхідною умовою успішної та довгострокової реалізації ESG-стратегій [6]. На відміну від підходів, що розглядають культуру лише як інструмент імплементації стратегії сталого розвитку, запропонована концепція постулює онтологічну первинність культурних цінностей по відношенню до формальних ESG-зобов'язань: підприємство, що не інтегрувало принципи відповідальності, прозорості та довгострокового мислення у свою культурну матрицю, не здатне забезпечити автентичну, а не декларативну сталість.

Виходячи з цього, запропоновано авторську методику оцінювання корпоративної культури в контексті сталого розвитку, що базується на поєднанні трьох методичних пластів. Перший пласт – діагностичний, який передбачає оцінювання рівня організаційної культури на основі діагностики сприйняття різних груп стейкхолдерів з адаптацією до галузевої специфіки [7]. Другий пласт – результативний, що включає розрахунок інтегрального індексу культурно-сталісної відповідності (ІКСВ) як зваженої суми субіндексів за чотирма вимірами: ціннісна інтеграція (вагова частка 0,30), поведінкова узгодженість (0,25), адаптивна спроможність (0,25) та стратегічна орієнтованість (0,20). Третій пласт – порівняльний, який передбачає зіставлення отриманих значень ІКСВ із нормативними діапазонами, що відповідають різним рівням сталості (низький: 0–0,35; середній: 0,35–0,65; достатній: 0,65–0,80; високий: 0,80–1,00).

Апробація запропонованої методики на вибірці підприємств автотранспортної галузі засвідчила її дискримінативну валідність: підприємства з вищими значеннями ІКСВ демонструють статистично значущо вищі показники залученості персоналу, нижчу плинність кадрів, більш розвинуті практики корпоративної соціальної відповідальності та вищу якість нефінансової звітності.

Окремої уваги заслуговує питання операціоналізації поняття «стала корпоративна культура» в умовах євроінтеграції України. Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) та Європейські стандарти звітності про сталий розвиток (ESRS) формують новий нормативний контекст, в якому культурні характеристики підприємства набувають регуляторного значення: транспарентність, інклюзивність, довгострокова орієнтованість управлінських рішень – усі ці атрибути сталої корпоративної культури стають об'єктами обов'язкового розкриття у нефінансовій звітності для підприємств, що прагнуть відповідати стандартам ЄС [8]. Запропонована методика ІКСВ дозволяє

забезпечити кількісне підґрунтя для такого розкриття, перетворюючи якісні культурні характеристики на вимірювані індикатори.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі теоретичні та методологічні висновки. По-перше, корпоративна культура є не похідним, а системоутворюючим чинником сталого розвитку підприємства, що детермінує автентичність ESG-зобов'язань та здатність організації до їх довгострокової реалізації. По-друге, існуючі методологічні підходи до оцінювання корпоративної культури мають суттєві обмеження з точки зору їх придатності для вимірювання культурного внеску у сталість підприємства, що обґрунтовує необхідність розробки спеціалізованого інструментарію. По-третє, запропонований інтегральний індекс культурно-сталісної відповідності (ІКСВ) є методологічним інструментом, що дозволяє здійснювати кількісне оцінювання здатності корпоративної культури підтримувати сталий розвиток підприємства в економічному, соціальному та управлінському вимірах. Наукова новизна дослідження полягає у концептуальному обґрунтуванні первинності корпоративної культури відносно формальних ESG-механізмів та розробці методики її кількісного оцінювання, інтегрованої з вимогами міжнародних стандартів нефінансової звітності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 p.
2. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p.
3. Denison D.R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley & Sons, 1990. 267 p.
4. Танцюра Д. В. Концепції сталого розвитку як основа формування механізмів державного управління нефінансовою корпоративною звітністю. *Modern Scientific Journal (Сучасний науковий журнал).* 2025. № 8 (2).
5. Китайчук Т. Г., Покиньчереда В. В. ESG-звітність в Україні: перспективи, виклики та дорожня карта впровадження. *Інклюзивна економіка.* 2025. № 2 (08). С. 23-28.
6. Іваненко О. Діагностування та оцінювання ефективності рівня корпоративної культури. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2024. № 1(224). С. 21–27.
7. Fedotova, I., Rachwal-Mueller, A., Riznyk, I., Panchenko, A. Methodological approach to assessing stakeholders' perception of corporate culture in enterprises. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2024. Vol. 1(13). Pp. 131-147.
8. Бабаєв В.Ю., Клименко Н.Г., Берлізова В.А., Тимоха Д.А. Реалізація ESG-принципів у публічному та корпоративному управлінні. *Теорія та практика державного управління. 2025.* Вип. 1(80). С. 132–152.

УДК 005.5:004.8

Хромов В.О.,
здобувач першого бакалаврського рівня 3 курсу
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця;
науковий керівник: к.е.н., доцент Кривобок К.В.
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6889-0041

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ЛІДЕРСТВА ПІД ВПЛИВ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У сучасну епоху, цифрова трансформація дозволяє нам у реальному часі спостерігати за нашими лідерами, мати міцніші зв'язки та способи комунікації. У лідера з'явилося більше інструментів, які стосуються як менеджерів, військових, так і правителів держави. Одночасно з цим виникла проблема того, що лідером стало бути важче: цифрова трансформація робить особисте життя людини відкритим. На сьогоднішній день у цифровій трансформації з'явилася нова проблема лідерства, пов'язана з розвитком штучного інтелекту. Щодо питання цифрової трансформації, існує безліч досліджень від співвітчизників, що говорить про те, що це питання є доволі актуальним в Україні, але питання ШІ поки що розглянуто недостатньо. На відмінну від інших країн, які здебільшого повернулися до офлайн-комунікацій, в Україні а особливо в прикордонних містах, лідерам доводиться працювати з командою на відстані та тим самим більш активно використовувати новітні технології.

З цим питанням зміни портрету сучасного лідера погоджується дослідник Єрмоленко А.Б. [1], який вказує, що, згідно з сучасними дослідженням наразі «лідер як герой» відходить на другий план, і його замінює «цифровий лідер». Сучасний лідер має опановувати не лише базові цифрові інструментальні навички, а й має інакше думати, діяти та реагувати. Дослідник [1] також, вважає, що COVID-19 є головною причиною, яка прискорила цифровізацію в управлінні, використовуючи такі інструменти, як електронна пошта, месенджери, соціальні мережі, відеоконференції тощо. В Україні ця тенденція продовжується, у лютому 2022 р. Міністерством цифрової трансформації України щодо Smart City Club [1]. Окрім вищезгаданих інструментів, можна сказати про більш досконалі інструменти керування, як-то CRM-системи, а у ШІ, як-от ChatGPT, Gemini, Cloud, Grok, наразі існує окремий вид підписки – це бізнес-підписка. Вимоги до лідерів зросли, як і технології їх використання. Сучасне покоління лідерів може доносити інформацію на великі відстані, не перебуваючи поруч зі своєю командою. Ми можемо бачити це на прикладі військових лідерів на фронті. Саме через цифровізацію, новим міністром оборони України був призначений Федоров М. А., який до цього був зосереджений на цифровому розвитку України.

В роботі В. О. Торічного, Д. В. Ткачука, Ю. М. Кузя [2], які у своїй праці виявили, що велика кількість технологій у організаціях не є достатньою, а

сучасний лідер має адаптуватися залежності від того, який рівень цифрової трансформації є в його організації. Завдання лідера – впроваджувати нові трансформації та одночасно з цим зосереджуватися на безпеці. В цілому організації стали зацікавлюватися в цифровими інструментами, ця зацікавленість збільшилася у 55%. Сектор оборони є особливо важливим у трансформації [2]. З цього випливає, що виникає також проблема із залученням новітніх інструментів, лідер має діяти по-різному залежності від рівня трансформації. Є питання щодо того, як саме вік лідера впливає на те, наскільки ефективно він буде проводити трансформацію та якою буде його ефективність керування. Це питання було досліджено в роботі К. С. Логінової [3], де було досліджено старі та нові форми лідерства, які існують нині, цифрового лідера, тобто лідера, який залучений до цифрової трансформації, можна назвати новим стилем лідерства. Він відрізняється від уже існуючих класичних бюрократичних, демократичних, авторитарних, трансформаційних видів лідерства. Але залучення цього виду лідерства є доволі складним, бо керівні компанії не приділяють цьому питанню достатньо уваги й залишаються без належного рівня інновацій. Головною ціллю цифрового лідера, як і в інших дослідженнях, наголошується на проведенні трансформацій, такими лідерами є молоді люди, тому через їхню досвідченість у технологіях доволі важко створити умови, за яких вони б керувалися під досвідченими лідерами. [3]

Проблеми пов’язані зі штучним інтелектом, охоплюють не тільки самого лідера, а й членів його команди. Лідеру наразі доводиться стикатися з певними викликами, які пов’язані з проблемою думскролінгу, небезпекою щодо даних, складністю у впровадженні інновацій, напливом ботів, розповсюдженість діпфейків, цензурою, пропагандою, поширення штучного інтелекту текстів під час навчання чи роботи, та багатьма іншими загрозами. Роль лідера в цьому контексті полягає в тому, щоби справлятися з сучасними викликами та допомагати співробітникам у цифровій адаптації й безпеці. Як приклад, політичні лідери вже стикнулися з напливом ботів, ще до появи ШІ, за дослідженням Радіо М. В., ми можемо побачити, що під час виборної компанії політики стикалися з тим, що їхні соціальні мережі були наповнені ботами в коментарях. Ці коментарі були здебільшого негативними, ніж позитивними, та мали однотипний характер [4]. Згідно дослідженням Центру Разумкова, ми можемо зрозуміти, що здебільшого лідери та їхні компанії стикаються з проблемою безпеки даних й ця проблема не нова. Хоча структури та сервіси постійно оновлюють свою базу безпеки та борються проти витоку даних у мережу, але за даними опитувань ризики пов’язанні з витоком персональних даних залишається високими (погодились 67,6% аналітиків) [5].

На даний час основна зміна ролі лідера здебільшого пов’язана з використання ШІ-систем, хоча й раніше зазначалося, що здебільшого роль лідера полягає у впровадженні інновацій, та навчанні, і такому типу лідеру було надано назву «цифровий лідер», але такий тип лідерства відходить на другий план. Це питання розглянула Весоловська М. К. [6], вона пропонує визначити новий тип глобального лідерства, який має назву «алгоритмічний лідер». На

думку дослідниці, наразі класичний «харизматичний лідер», який бере свій початок ще з праць М. Вебера, вже не є актуальним, і на його заміну приходить новий тип лідерства. Цей тип лідерства характеризується тим, що сучасний лідер здебільшого має володіти не особистими якостями, як от харизма, емоційність, вмотивованість, інтуїтивність, відповідальність, а навичками щодо використання алгоритмічних інструментів, які надає ШІ, роль лідера в цьому випадку змінюється, але не перестає бути актуальною. Лідер скоріше виконує функцію людини, яка має з огляду на ШІ-алгоритми, адаптувати й перевірити їх для робити з людьми, також вказується на досконаліть такого типу, порівняно з класичним типом лідерства через те, що такий тип у сучасному світі є більш ефективним. Як приклад, можна згадати, що людина обмежена в кількості використаних інформаційних джерел, тоді як ШІ це робить більш ефективно. Тим не менш, алгоритмічний лідер має стежити за результатами алгоритму [6].

Доцільно також вказати, що наразі існує проблема зловживанні штучним інтелектом, це помітно на всіх ланках суспільства: від закладів освіти, до державного управління. Нерідко лідери використовують ШІ не перевіряючи надану інформацію, а підлеглі, роблять те саме, це призводить до забруднення інформації та зниження якості робити у глобальному середовищі. Рекомендується використовувати ШІ тільки для пошуку інформації, та обробці даних, але не для заміни всієї людської праці, як-от написання тексту чи робота з людьми, бо ШІ не розуміє людські емоції, що поки що й вирізняє людину від машини.

Здебільшого політичні лідери зараз активно використовують соціальні мережі та сучасні технології, як-от нинішній президент України Володимир Зеленський. Однак, важко сперечатися з тим фактом, що найкращим прикладом використання цифрових технологій для піар компанії, можна назвати нинішнього президента США Дональда Трампа. З цією позицією погоджується дослідник Сергій Феденюк [7], який глибоко проаналізував лідерську діяльність Дональда Трампа, і приходить до висновку, що хоча політика президента призводить до підсиленні поняття VUGA (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність), його політична компанія є досить ефективною. Під час своєї політики, Дональд Трамп активно використовував соціальні мережі, особливо Twitter, під час перших президентські виборів, крім цього, активно використовувались меми та інші мережеві матеріали. Під час його других та третіх політичних виборів цей спосіб комунікації лише посилився, окрім використання X (колишній Twitter), кандидат у президенти активно використовував ШІ та інші соціальні інструменти, створивши свою особисту мережу. І надалі цей президент є одним з найефективніших з точки зору протистояння традиційним формам медіа [7]. З цієї причини, можна зрозуміти, що на сьогоднішній день, лідери все більше використовують новітні технології у своєму управлінні. Сучасна роль лідера з урахуванням процесу цифрової трансформації сильно змінилася, нині лідеру доводиться використовувати значну кількість інструментів: від базових (електронна пошта, месенджери, соціальні мережі, відеоконференції), ми перейшли до більш

складних систем, як-от ШІ. Особисті якості лідера відходять на другий план, замість цього основними якостями лідера є уміння працювати з алгоритмами й доносити їх до людей.

У сучасних умовах розвитку суспільства та цифрової трансформації відбувається суттєва трансформація ролі та типу лідерства. Встановлено, що цифровий лідер є перехідним етапом еволюції лідерства, основною характеристикою якого є здатність ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології, забезпечувати дистанційне управління командами та впроваджувати цифрові інновації. Особливо актуальним це є для України, де через зовнішні умови значна частина управлінських процесів здійснюється у віддаленому форматі [9].

Визначено, що сучасний лідер функціонує в умовах підвищеної невизначеності, що супроводжується новими викликами: інформаційним перевантаженням, загрозами кібербезпеки, поширенням дезінформації, діпфейків та зловживанням ШІ. У зв'язку з цим зростає значення критичного мислення, цифрової грамотності та відповідальності лідера. Лідер залишається ключовою фігурою у процесі прийняття рішень, оскільки саме він забезпечує етичний контроль, врахування соціально-психологічних аспектів та ефективну комунікацію з людьми. Отже, сучасне лідерство характеризується переходом від особистісно-орієнтованої моделі до технологічно-інтегрованої, де успішність лідера визначається не лише його особистими якостями, а й здатністю працювати з цифровими системами та штучним інтелектом. У майбутньому роль алгоритмічного лідера буде лише посилюватися, що потребує подальших досліджень у цій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єрмоленко А.Б. Цифрові інструменти розвитку лідерської компетентності. Упровадження сучасних педагогічних технологій в умовах цифровізації економіки та суспільства: регіональний вимір: матеріали регіон. наук.-практ. семінару, м. Біла Церква, 02 червня 2022 р. м. Біла Церква, 2022 р. С. 44-48
2. Торічний В., Ткачук Д., Кузь Ю. Цифрова трансформація та лідерство: нові вимоги до керівників в епоху технологій. *Social development: economic and legal issues*. 2025. № 5. URL: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.16 (дата звернення: 10.03.2026).
3. Логінова К. С. Аналіз традиційного та цифрового лідерства в сучасних умовах. *Agrosvit*. 2024. № 12. С. 60–67. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.60 (дата звернення: 10.03.2026).
4. Радіо , М.В. 2023. Боти у соціальних медіа: реалії та перспективи для українських передвиборних кампаній. Політичне життя. (Лют 2023), 94-99. DOI:https://doi.org/10.31558/2519-2949.2022.4.11.
5. Маркевич К. Не позитивами єдиними. Які небезпеки криються за цифровізацією [Електронний ресурс] / К. Маркевич // Центр Разумкова. —

27 травня 2021. Режим доступу: https://razumkov.org.ua/statti/ne-pozytyvamy-iedynymy-yaki-nebezpeky-kryiutsia-za-tsyfrovizatsiieiu (дата звернення: 10.03.2026).
6. Vesolovska M. Трансформація моделей лідерства під впливом штучного інтелекту : від харизматичного до алгоритмічного управління. Journal of lviv polytechnic national university. series of economics and management issues. 2025. Т. 9, № 2. С. 93–105. URL: https://doi.org/10.23939/semi2025.02.093 (дата звернення: 10.03.2026).
7. Федонюк, С. (2025). Мережева комунікація Дональда Трампа крізь призму концепції VUCA. Історико-політичні проблеми сучасного світу, (51), 147–161. https://doi.org/10.31861/mhpi2025.51.147-161
8. Kanova, O., Kryvobok, K., & Omarov, E. (2025). The impact of leadership on personnel development under the influence of digital transformation. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 2025(3), 220–225. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-43 (in English)

УДК 005.95:339.924

Целуйко А.Е.,
здобувач фахової передвищої освіти
Фаховий коледж ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»;
Козловська С.Г.,
к.т.н, доцент
Фаховий коледж ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЦІННОСТЕЙ У КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Впровадження європейських цінностей у командний менеджмент українських підприємств є не лише вимогою часу в контексті євроінтеграції, а й стратегічною необхідністю для виживання бізнесу в умовах глобальної конкуренції. Процес адаптації європейських стандартів управління передбачає глибоку трансформацію корпоративної культури, де на зміну застарілим адміністративно-командним методам приходять принципи поваги до особистості, відкритості, соціальної відповідальності та інклюзивності. Для сучасного українського менеджера це означає перехід від моделі «керівник та підлеглі» до моделі «лідер та команда», де кожен учасник процесу є свідомим партнером у досягненні спільної мети.

В основі такої трансформації лежить докорінна зміна ставлення до особистості працівника, яку визначає філософія людського капіталу та гідності в праці. Фундаментом європейського менеджменту є визнання людини найвищою цінністю організації. На відміну від авторитарних підходів, де працівник розглядається як ресурс, європейська модель орієнтована на розвиток людського капіталу. Це передбачає створення безпечного та сприятливого середовища, де панує психологічний комфорт та відсутня дискримінація за будь-якими ознаками. Впровадження цієї цінності на українських підприємствах починається з етичного кодексу та реальної поваги до балансу між роботою та особистим життям. Коли працівник відчуває, що його гідність та потреби поважаються, його лояльність до компанії зростає, що автоматично підвищує продуктивність праці без додаткового адміністративного тиску.

Прикладом успішної реалізації цього принципу в Україні є досвід IT-сектору, який першим інтегрував європейські стандарти. Компанії на кшталт SoftServe або Genesis впроваджують програми підтримки ментального здоров'я та створюють прозорі системи кар'єрного росту [1, 2]. Це демонструє, що інвестиції в комфорт команди повертаються у вигляді високої якості продукту та низької плинності кадрів, що є дуже важливим для стабільності бізнесу.

Проте справжній комфорт у колективі неможливий без глибокої взаємної довіри, яку забезпечує принцип прозорості та відкритої комунікації.

Європейська управлінська культура базується на радикальній прозорості. Це означає, що лідер не приховує інформацію про стан справ у компанії, а навпаки, залучає команду до обговорення стратегічних цілей та фінансових результатів. Такий підхід формує високий рівень довіри, оскільки люди розуміють логіку управлінських рішень. У командному менеджменті це проявляється через регулярні зустрічі у форматі діалогу, де кожен має право голосу незалежно від посади. Прозорість також стосується системи оплати праці та бонусів, що виключає корупційну складову та фаворитизм всередині колективу.

Яскравим прикладом адаптації цієї цінності є трансформація українського державного сектору, зокрема Укрпошти за останні роки. Впровадження відкритих звітів та пряма комунікація керівництва з багатотисячним колективом дозволили змінити застарілу бюрократичну систему на більш динамічну та зрозумілу для працівників [3]. Це доводить, що навіть великі структури з радянським минулим можуть успішно інтегрувати європейські стандарти відкритості, якщо лідер готовий до чесного діалогу.

Саме така внутрішня прозорість стає фундаментом для побудови зовнішньої довіри суспільства, що безпосередньо формує соціальну відповідальність та етику бізнесу. Європейський підхід до менеджменту неможливо уявити без концепції корпоративної соціальної відповідальності. Компанія в Європі не просто заробляє гроші, вона є активним учасником суспільного життя та дбає про екологію та громаду. Впровадження цієї цінності в український менеджмент означає, що команди працюють над проєктами, які мають позитивний соціальний вплив. Це створює додатковий сенс у роботі, який мотивує молодих фахівців більше, ніж просто заробітна плата.

Українська компанія Нова Пошта активно демонструє цей підхід, особливо в умовах воєнного стану. Їхня логістична система працює як гуманітарний хаб, а корпоративна культура побудована навколо допомоги країні [4]. Це є прямим відображенням європейської цінності солідарності. Коли команда бачить, що їхня праця рятує життя чи підтримує економіку країни, рівень згуртованості стає максимально високим. Це перетворює менеджмент на інструмент соціальних змін.

Проте здатність компанії приносити користь суспільству та залишатися етичною прямо залежить від інтелектуального капіталу її команди, який формує культура безперервного навчання та інновацій.

Останньою, але не менш важливою цінністю є прагнення до самовдосконалення, відоме в ЄС як Lifelong Learning. Європейський командний менеджмент стимулює працівників до постійного розвитку, надаючи їм час та ресурси для навчання. У таких командах помилка вважається досвідом, а не приводом для штрафу. Це стимулює інноваційне мислення, оскільки люди не бояться пропонувати нові ідеї. Для українських підприємств це означає відмову від покарання за ініціативу та створення внутрішніх освітніх платформ.

Успішним прикладом тут є агрохолдинг МХП, який активно впроваджує європейські освітні програми для своїх працівників на всіх рівнях. Створюючи умови для навчання трактористів, інженерів та менеджерів, компанія підвищує

загальний технологічний рівень виробництва [5]. Це свідчить про те, що європейські цінності в менеджменті – це не абстрактні гасла, а конкретні інструменти підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на світовій арені.

Отже, впровадження європейських цінностей у командний менеджмент українських підприємств є багатогранним процесом, що охоплює етику, психологію та економічну ефективність. Це шлях від контролю до довіри, від тиску до мотивації та від ізоляції до соціальної інтеграції. Вивчення цих підходів студентами спеціальності Менеджмент дозволяє їм вже зараз готуватися до ролі лідерів нового покоління, які зможуть будувати успішний бізнес у вільній, європейській Україні. Саме через зміну культури всередині команд ми закладаємо фундамент для успішної інтеграції всієї держави в європейську спільноту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. На шляху до декарбонізації. SOFTSERVE : вебсайт. URL: https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/environmental-sustainability .
2. We know how to build companies that become market leaders. URL: https://www.gen.tech/en .
3. Публічна інформація АТ «Укрпошта». УКРПОШТА : вебсайт. URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/publichna-informatsiia .
4. Соціально-відповідальний бізнес. Як «Нова Пошта» допомагає під час війни. URL: https://goldameir.institute/2024/05/sotsialno-vidpovidalnyj-biznes-yak-nova-poshta-dopomagaye-pid-chas-vijny/ .
5. People Management в МХП: розвиток керівників різних рівнів підсилює та зміцнює всю команду. URL: http://kanos.com.ua/people-management-v-mhp-rozvytok-kerivnykiv-riznyh-rivniv-pidsylyuje-ta-zmitsnyuje-vsyu-komandu/ .

УДК 339.138:004.738.5:005.334

Цикало Д.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
науковий керівник: к.е.н., доцент Кулакова С.Ю.
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ЦИФРОВА ВРАЗЛИВІСТЬ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасна глобальна економіка перебуває в стані динамічних змін, зумовлених потужними процесами цифрової трансформації, які переосмислюють усталені моделі організації господарської діяльності та формують нові напрями економічної взаємодії. Однією з найбільш помітних ознак цього феномена є стрімкий розвиток електронної комерції, що стала не лише невід'ємним елементом цифрового середовища, але й значущим фронтом для впровадження технологічних інновацій. Завдяки широкому застосуванню інформаційно-комунікаційних технологій електронна комерція виступає інтегративною платформою для взаємодії різнорідних учасників ринку. Модернізуючи не лише механізми торговельної діяльності, але й соціально-економічні зв’язки, вона стимулює формування інноваційних моделей створення вартості, переосмислює принципи конкурентної боротьби та сприяє перегляду управлінських підходів у корпоративному середовищі.

Прискорений розвиток цифрових технологій відбувається в умовах зростаючої глобальної невизначеності. Постійне оновлення технічних стандартів, швидкі зміни ринкової динаміки та висока залежність економічних систем від зовнішніх чинників висувають нові вимоги до ефективного управління. У цифровому середовищі складнощі, спричинені невизначеністю, набувають унікальних рис. Тут сталою діяльність будь-якого бізнесу визначають такі фактори, як надійність інформаційних систем, високий рівень захищеності цифрової інфраструктури, а також відповідна організація процесів обміну даними. Отже, підприємства повинні розвивати адаптивні моделі управління, які дозволяють не лише використовувати можливості цифровізації, але й долати комплексні виклики, пов’язані з її ризиками.

У даному контексті особливої актуальності набуває поняття цифрової вразливості, яке визначає ступінь впливу несприятливих факторів цифрового середовища на функціонування суб’єктів електронної комерції. Ця концепція охоплює широкий спектр елементів, що включають технологічні, організаційні та інформаційні аспекти діяльності підприємств, визначаючи їх здатність продовжувати ефективно діяти в умовах нестабільності цифрового простору. Теоретичне осмислення явища цифрової вразливості розширює горизонти

наукових досліджень у контексті розвитку електронної комерції в епоху глобальної цифровізації. Крім того, воно створює підґрунтя для аналізу динаміки цього процесу в рамках європейської інтеграції та відповіді на сучасні виклики глобальної невизначеності.

Зростання ролі електронної комерції в Україні супроводжується необхідністю враховувати низку специфічних чинників, які впливають на її ефективність у сучасному цифровому середовищі. Серед ключових аспектів варто виділити технологічну сумісність різних платформ і сервісів, що визначає здатність компаній оперативно інтегрувати нові рішення й адаптуватися до постійно змінюваних очікувань і потреб споживачів. Особливу роль відіграє стандартизація цифрових процесів, адже відсутність єдиних протоколів взаємодії між системами може призводити до таких проблем, як операційні збої, уповільнення обробки транзакцій і зростання витрат на управління інформаційними потоками. За таких обставин бізнесу необхідно не лише підтримувати функціональність своєї технологічної інфраструктури, але й регулярно оцінювати її відповідність актуальним ринковим вимогам.

Ключову роль у забезпеченні цифрової стійкості компаній відіграють організаційна структура та рівень цифрових компетенцій персоналу. Для ефективного управління цифровими процесами важливі як високий рівень технічної експертизи, так і здатність швидко реагувати на зовнішні виклики, інтегруючи передові рішення в бізнес-моделі. Водночас недостатня кваліфікація працівників або слабка координація внутрішніх процесів у рамках загальної стратегії можуть призводити до серйозних наслідків, таких як операційні помилки, витоки даних чи затримки в ухваленні критично важливих рішень. Таким чином, саме організаційні аспекти набувають вирішального значення для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах стрімкої цифрової трансформації.

Окрему увагу слід приділити аналітичним й управлінським інструментам для роботи з інформаційними ризиками, які є визначальними для зміцнення цифрової стійкості підприємств. В умовах зростаючої невизначеності успіх електронної комерції великою мірою залежить від здатності компаній своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, аналізувати їхній вплив і впроваджувати ефективні превентивні заходи. До найпоширеніших ризиків належать як технічні збої в роботі програмного забезпечення чи мережевих систем, так і зовнішні фактори: зміни в законодавстві, коливання ринків або впровадження нових стандартів інформаційної безпеки. Застосування системного підходу до управління такими ризиками дозволяє мінімізувати негативний вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, сприяючи адаптації бізнесу до реалій європейської інтеграції та підвищенню загальної ефективності діяльності.

Запровадження системного підходу до управління електронною комерцією в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції потребує не лише модернізації технічної інфраструктури, але й ретельного стратегічного планування бізнес-діяльності. Особливий акцент слід зробити на впровадженні механізмів моніторингу цифрових процесів, що дозволятимуть вчасно ідентифікувати

потенційні проблеми у роботі платформ, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати безперервність операційної діяльності. Застосування сучасних технологій, таких як аналіз великих даних і прогнозні алгоритми, дає змогу оперативно адаптувати управлінські рішення відповідно до ринкових змін, посилюючи гнучкість компаній у періоди глобальної нестабільності.

На сучасному етапі розвитку бізнесу ключове значення має також розбудова ефективних систем кібербезпеки та управління інформаційними ризиками. Це включає впровадження всеосяжної політики захисту даних, формування культури швидкого реагування на інциденти, а також інтеграцію стандартів цифрової безпеки у щоденні операційні процеси компаній. У світлі змін, пов'язаних із європейською інтеграцією, важливо забезпечити відповідність міжнародним регуляторним вимогам. Це не лише підвищить рівень довіри з боку споживачів, але й зміцнить позиції українських підприємств на конкурентних європейських ринках. Такий комплексний підхід сприятиме як технічній, так і організаційній стійкості компаній у швидкоплинному цифровому середовищі.

Особливу роль відіграє розвиток партнерських зв’язків та міжорганізаційної взаємодії, що підвищують стійкість бізнес-процесів і мінімізують негативний вплив зовнішніх ризиків. Користь від кооперативних моделей співпраці між підприємствами, платформами та постачальниками полягає у можливості спільного використання ресурсів, обміну знаннями та технологіями. Такий підхід зменшує вразливість компаній у цифровому середовищі та стимулює реалізацію інноваційних підходів до управління і розвитку бізнесу.

Отже, гармонійна інтеграція технологічних, організаційних та управлінських елементів дозволяє знижувати ризики й забезпечує сталий розвиток електронної комерції навіть у складних умовах глобальної нестабільності та європейської інтеграції. Використання системного підходу до управління цифровою стійкістю і ризиками створює надійну основу для подальших досліджень і поступового вдосконалення функціонування цифрових бізнес-моделей. Це сприятиме швидшій адаптації українських підприємств до актуальних глобальних вимог і стандартів міжнародного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Денисенко Т., Сташук І. Розвиток електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 2 (42). DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-73-84
2. Іполітова І. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18
3. Кулакова С.Ю., Житник О.М. Цифровізація економіки України та e-commerce як її складова. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 6(1). С. 196–201. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-29.

УДК 339.137.2:658

Черкас Д.С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»;
Козловська С.Г.,
к.т.н, доцент кафедри менеджменту і адміністрування
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ЄС

У сучасних умовах трансформації світової економіки та поглиблення інтеграційних процесів між Україною та Європейським Союзом питання конкурентоспроможності українських компаній набуває особливої ваги. Із підписанням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС національний бізнес отримав доступ до одного з найбільших і найбільш платоспроможних ринків світу. Однак європейський ринок диктує високі вимоги до якості продукції, стандартів управління, інноваційності та соціальної відповідальності.

Глобальна економічна невизначеність, посилена геополітичними викликами, змушує українські підприємства адаптуватися до нових умов функціонування. Конкурентна боротьба на ринку ЄС передбачає не лише здатність пропонувати конкурентну ціну, але й відповідати складним регуляторним вимогам, впроваджувати сучасні управлінські практики та забезпечувати сталий розвиток. Саме тому дослідження чинників і механізмів підвищення конкурентоспроможності українських компаній на європейському ринку є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Конкурентоспроможність підприємства у сучасному розумінні трактується як здатність конкурувати та отримувати перевагу в конкурентній боротьбі, виробляти конкурентоздатні товари, виконувати соціальні функції, тобто забезпечувати високі життєві стандарти працівників, та здатність високопродуктивного використання наявних ресурсів [1]. У контексті ринку ЄС ця категорія набуває комплексного характеру, оскільки включає не лише економічні показники, але й відповідність європейським стандартам якості, екологічним вимогам, соціальній відповідальності та корпоративному управлінню.

Важливим фактором конкурентоспроможності українських компаній є їх здатність адаптуватися до нормативно-правової бази Європейського Союзу. Європейський ринок, як зазначено вище, характеризується високим рівнем регуляції, що передбачає дотримання технічних регламентів, сертифікаційних процедур, стандартів безпеки та якості продукції. Щоб відповідати таким вимогам, українські підприємства мають модернізувати виробництво, впровадити системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів, а також постійно здійснювати моніторинг змін у законодавстві ЄС.

Як важливий аспект конкурентоспроможності розглядається інноваційна складова. Європейський ринок орієнтований на продукцію з високою доданою вартістю, що потребує активного впровадження інновацій, цифрових технологій та сучасних управлінських рішень. І лише ті українські компанії, які інвестують у дослідження та розробки, автоматизацію виробництва та цифровізацію бізнес-процесів, матимуть значно вищі шанси на успішну інтеграцію до європейського економічного простору.

Заслуговує на увагу також фактор управління якістю та брендингом. Для європейських споживачів важливими є не лише функціональні характеристики товару, але й його репутація, екологічність та етичність виробництва. Тому українські компанії мають зосередитись на формуванні свого позитивного іміджу, розвитку брендів, що асоціюються з надійністю та відповідальністю, а також впроваджувати принципи сталого розвитку.

Важлива роль відводиться й людському капіталу. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу до роботи з новими технологіями та методами управління, здатності до навчання, адаптивності та міжкультурної компетентності [2]. В умовах європейської інтеграції особливого значення набуває знання іноземних мов, розуміння бізнес-культури країн ЄС та здатність працювати в мультикультурному середовищі.

Водночас можна виокремити низку проблем, що стримують конкурентоспроможність українських компаній на ринку ЄС. Серед них – недостатній рівень технологічного розвитку окремих галузей, обмежені фінансові ресурси для модернізації, складність доступу до інвестицій, а також недосконаліть управлінських практик. Також потрібно наголосити на недостатньому рівні обізнаності керівників підприємств щодо вимог європейського ринку та відсутності стратегічного підходу до виходу на нього, що становить в цьому суттєву перешкоду.

Попри це, українські компанії все ж мають низку конкурентних переваг, серед яких відносно низькі витрати виробництва, наявність кваліфікованої робочої сили, вигідне географічне розташування, а також досвід роботи в умовах нестабільності, що формує високий рівень адаптивності бізнесу. За умови ефективного використання цих переваг та їх поєднання з сучасними управлінськими підходами українські підприємства здатні успішно конкурувати на ринку ЄС.

Конкурентоспроможність українських компаній на ринку Європейського Союзу є багатовимірною категорією, що визначається поєднанням економічних, технологічних, управлінських та соціальних факторів. Вихід на європейський ринок відкриває значні можливості для розвитку бізнесу, однак водночас вимагає глибокої трансформації підприємств відповідно до європейських стандартів і практик.

Підвищення конкурентоспроможності українських компаній потребує системного підходу, що включає модернізацію виробництва, впровадження інновацій, розвиток людського капіталу та вдосконалення управлінських

процесів. Важливим є також формування стратегічного бачення розвитку, орієнтованого на довгострокову присутність на європейському ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність українських підприємств у ЄС є не лише умовою їх економічного успіху, але й важливим чинником інтеграції України до європейського економічного простору та підвищення її позицій у глобальній економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Похильченко О. А., Крикавський Є. В. Конкурентоздатність: ознаки та чинники формування. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. № 5, Т. 3. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/267-270.pdf .
2. Бугас В. В., Руднічок В. С. Управління конкурентноспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation.* 2025. №1(15). https://doi.org/10.32750/2025-0118 .

УДК 004.8:658.012.4

Шалигіна В.С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
науковий керівник: Грінько А.П.,
д.е.н., професор кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна

ШІ-ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У БІЗНЕСІ

Впровадження сучасних інформаційних технологій і діджиталізація бізнес-процесів є ключовими умовами формування конкурентоспроможного підприємства в умовах глобальної економіки. Цифрові технології забезпечують трансформацію управлінських процесів, підвищують швидкість обробки великих обсягів даних, автоматизують операційну діяльність, а також сприяють покращенню взаємодії з клієнтами, партнерами та контрагентами. Діджиталізацію бізнесу можна розглядати як системний процес інтеграції цифрових рішень у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення його ефективності та адаптивності до ринкових змін.

Одним із найважливіших інструментів сучасної цифрової трансформації виступає штучний інтелект (ШІ). Ця технологія є окремим механізмом цифрової економіки, спрямована на створення інтелектуальних систем і програм, здатних виконувати завдання, які раніше потребували людського інтелекту. Основною метою ШІ є розробка алгоритмів і моделей, що можуть аналізувати інформацію, приймати рішення та навчатися на основі отриманих даних [1].

Сьогодні штучний інтелект активно застосовується у фінансовій сфері, маркетингу, логістиці, охороні здоров’я, виробництві та інших галузях, забезпечуючи значне підвищення ефективності бізнес-процесів. Його використання дозволяє компаніям покращувати якість управлінських рішень, знижувати витрати, прогнозувати тенденції ринку та створювати інноваційні бізнес-моделі. Водночас важливо враховувати етичні, правові та соціальні аспекти впровадження ШІ, щоб забезпечити його безпечне та відповідальне застосування в економічній діяльності.

Вважаємо, що система штучного інтелекту складається з низки взаємопов’язаних елементів, кожен із яких виконує специфічні функції та забезпечує ефективне виконання завдань у різних сферах бізнесу. Ці елементи охоплюють технології аналізу даних, розпізнавання образів, обробки природної мови, автоматизації управлінських процесів тощо. У таблиці 1 наведено основні аспекти штучного інтелекту та надано характеристику його ключових компонентів, які формують основу сучасних цифрових рішень у сфері бізнес-менеджменту [2].

Таблиця 1. Основні аспекти штучного інтелекту та характеристика його елементів

Елемент ШІ	Характеристика
Машинне навчання (Machine Learning)	Це напрям штучного інтелекту, який надає можливість системам самостійно навчатися на основі даних і вдосконалювати свої результати без прямого програмування. Алгоритми машинного навчання застосовуються для виявлення закономірностей і трендів у великих масивах інформації.
Глибоке навчання (Deep Learning)	Розширена форма машинного навчання, що використовує багатошарові нейронні мережі для аналізу складних структур даних. Дає змогу системам розпізнавати об'єкти, мову, зображення та приймати рішення з високим рівнем точності.
Обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP)	Технологія, яка забезпечує взаємодію між людиною та комп'ютером через природну мову. Системи NLP здатні інтерпретувати, аналізувати та генерувати текстову або усну інформацію для покращення комунікації з користувачем.
Комп'ютерне бачення (Computer Vision)	Галузь штучного інтелекту, що дає змогу комп'ютерам «бачити» та інтерпретувати візуальну інформацію з навколишнього середовища, імітуючи здатності людського зору.
Автоматизоване прийняття рішень	Використання алгоритмів ШІ для підтримки або повної автоматизації процесів ухвалення управлінських рішень на основі аналізу даних, прогнозів і визначених критеріїв ефективності.
Робототехніка	Сфера, що поєднує штучний інтелект із механічними системами для створення роботів, здатних автономно виконувати завдання, взаємодіяти з об'єктами та адаптуватися до умов середовища.
Автономні системи	Інтелектуальні системи, які можуть діяти самостійно без безпосереднього втручання людини, приймати рішення та виконувати завдання на основі отриманих даних і попереднього досвіду.

Сучасний бізнес дедалі активніше використовує штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності управління та прийняття стратегічних рішень. Розвиток цифрових технологій сприяв появі численних платформ і програмних рішень, що дозволяють автоматизувати процеси аналізу, прогнозування та планування. ШІ-інструменти забезпечують керівників і аналітиків актуальними даними, підвищують точність прогнозів, оптимізують робочі процеси та сприяють зниженню операційних витрат. У таблиці 2 надано основні платформи та системи штучного інтелекту, які застосовуються для оптимізації управлінських рішень у бізнесі, із зазначенням їхніх ключових можливостей і практичних напрямів використання.

Таблиця 2. ШІ-інструменти для оптимізації управлінських рішень у бізнесі [4]

Назва інструменту / платформи	Основне призначення	Ключові можливості	Приклади використання у бізнесі
IBM Watson	Підтримка прийняття управлінських рішень на основі аналітики даних	Аналіз неструктурованих даних, прогнозування, виявлення закономірностей, створення звітів	Аналіз ринку, прогнозування попиту, автоматизація клієнтської аналітики
Google Cloud AI	Хмарна платформа для впровадження рішень штучного інтелекту	Машинне навчання, обробка природної мови, комп'ютерне бачення, аналітика великих даних	Оптимізація бізнес-процесів, аналітика продажів, персоналізація маркетингу
Microsoft Azure AI	Інтеграція інтелектуальних сервісів у корпоративні системи управління	Автоматизація процесів, створення чат-ботів, прогнозна аналітика, обробка текстів і зображень	Оптимізація взаємодії з клієнтами, покращення комунікацій у бізнесі
ChatGPT (OpenAI)	Генерація текстів і підтримка комунікаційних процесів	Аналіз запитів, створення звітів, написання документів, підтримка прийняття рішень через обробку природної мови	Автоматизація внутрішніх комунікацій, створення контенту, клієнтська підтримка
Tableau з AIаналітикою	Інтерактивна аналітика та візуалізація даних	Інтелектуальні рекомендації, виявлення трендів, прогнозування показників	Візуалізація управлінських даних, формування стратегічних звітів
DataRobot	Автоматизація процесів машинного навчання	Побудова прогнозних моделей, оптимізація управлінських рішень, аналітика ризиків	Оцінка фінансових ризиків, прогнозування прибутковості, аналітика продуктивності
H2O.ai	Платформа для створення аналітичних моделей із відкритим кодом	Підтримка машинного та глибокого навчання, інтерпретація результатів	Прийняття управлінських рішень на основі даних у фінансових і торговельних компаніях
SAP Leonardo	Інтеграція ШІ у корпоративні інформаційні системи	Аналіз бізнес-процесів, IoT, прогнозна аналітика, автоматизація управління	Оптимізація ланцюгів постачання, управління ресурсами підприємства
Salesforce Einstein	Інтелектуальний модуль CRM-системи Salesforce	Персоналізація клієнтської взаємодії, прогнозування продажів, автоматизація маркетингу	Підвищення ефективності продажів і лояльності клієнтів
Zoho Zia	Вбудований ШІ-асистент у CRM-системі Zoho	Аналіз даних, прогнозування трендів, автоматичне формування звітів	Підтримка менеджерів у прийнятті рішень і плануванні продажів

Отже, впровадження ШІ-інструментів у систему управління бізнесом є важливим чинником підвищення його ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Вважаємо, що штучний інтелект сприяє формуванню

нової моделі управління, заснованої на даних і прогнозній аналітиці, що забезпечує більш обґрунтоване прийняття стратегічних і тактичних рішень. Таким чином, використання ШІ у бізнесі стає не лише технологічною перевагою, а й необхідною умовою успішного розвитку підприємств у цифрову епоху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Островська Г., Островський О. Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. Marketing and Digital Technologies. 2023. Том 7, №3. С. 66–82. DOI: https://doi.org/10.15276/mdt.7.3.2023.5. (дата звернення 04.11.25).
2. Завербний А., Макарова Ю. Проблеми і потенційні можливості реалізації інноваційних стратегій для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Economy and Society. 2022. Вип. 34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-23. (дата звернення 04.11.25).
3. Іванюк О., Ящук Ю. Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2021. №1. С. 83–87. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-ofscience.19.02.2021.013. (дата звернення 04.11.25).
4. Краєвська А., Шварц І., Краєвський А., Кондратенко Б. Тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. №2. С. 173–178. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-23. (дата звернення 04.11.25).

УДК 658.5:502:628.4

Швець М.П.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Черкаський державний технологічний університет;
науковий керівник: к.е.н, доцент Мильніченко С.М.
Черкаський державний технологічний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИМОГ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розв'язання складних управлінських проблем в умовах непередбачуваності та глобальних викликів, де екологічні ризики стають критичним фактором для життєздатності бізнес-структур. Трансформація стратегічного менеджменту на засадах ризик-орієнтованого мислення та впровадження європейських стандартів (зокрема ISO 14001) є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках [1-3].

У сучасних умовах господарювання питання екологічної безпеки стає одним із ключових факторів сталого розвитку підприємств. Посилення екологічних вимог, зростання уваги суспільства до проблем довкілля та необхідність дотримання міжнародних стандартів змушують підприємства переглядати підходи до управління ризиками. Оптимізація системи ризик-менеджменту дозволяє своєчасно ідентифікувати екологічні загрози, мінімізувати можливі негативні наслідки виробничої діяльності та забезпечити відповідність нормативним вимогам.

Система ризик-менеджменту на підприємстві повинна включати комплекс заходів, спрямованих на виявлення, оцінювання та контроль екологічних ризиків. Важливим елементом такого підходу є інтеграція екологічних аспектів у загальну систему управління підприємством, що передбачає регулярний екологічний аудит, аналіз потенційних джерел забруднення, оцінку впливу виробничих процесів на довкілля та розробку ефективних механізмів запобігання екологічним загрозам.

Оптимізація ризик-менеджменту також передбачає використання сучасних інструментів управління, зокрема впровадження міжнародних стандартів екологічного менеджменту, таких як ISO 14001 [3]. Використання таких стандартів сприяє систематизації процесів контролю за екологічними ризиками, підвищує прозорість діяльності підприємства та сприяє покращенню його екологічної репутації.

Крім того, важливим напрямом оптимізації системи управління ризиками є впровадження інноваційних технологій та ресурсозберігаючих виробничих процесів. Використання екологічно безпечних технологій дозволяє зменшити обсяги викидів, скоротити використання природних ресурсів та підвищити

ефективність виробництва. Одночасно сприяє зниженню фінансових втрат, пов’язаних із можливими екологічними штрафами або аварійними ситуаціями.

Ключовим інструментом такої оптимізації є впровадження інтегрованої системи менеджменту на основі стандартів ISO 14001:2015 (екологічний менеджмент) та ISO 31000:2018 (менеджмент ризиків), що дозволяє перейти від реактивного усунення наслідків екологічних інцидентів до антисипативного управління, що включає ідентифікацію екологічних аспектів на всіх етапах життєвого циклу продукції [3-5].

Оптимізаційна модель системи ризик-менеджменту повинна включати такі етапи [6-8]:

1. Екологічний аудит та діагностика – виявлення «вузьких місць» у виробничих процесах, що створюють загрозу довкіллю.
2. Впровадження ризик-орієнтованого мислення – оцінювання ймовірності настання екологічних ризиків та їхнього впливу на репутаційний капітал і фінансову стійкість фірми.
3. Цифровізація моніторингу – використання інтелектуальних систем для автоматизованого контролю викидів та ресурсів у режимі реального часу.
4. Управління організаційними змінами – формування екологічно відповідальної корпоративної культури та розвиток лідерських навичок у сфері сталого розвитку.

Таким чином, оптимізація ризик-менеджменту через призму екологічної безпеки дозволяє підприємству не лише мінімізувати штрафні санкції та витрати на рекультивацію, а й підвищити інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність на європейському ринку. Стратегічна орієнтація на екологічну безпеку перетворює ризики на можливості для технологічного оновлення та сталого зростання бізнес-структур [9-10].

Отже, оптимізація системи ризик-менеджменту підприємства в контексті забезпечення екологічної безпеки є важливою умовою його стабільного функціонування та конкурентоспроможності. Комплексний підхід до управління ризиками, впровадження міжнародних стандартів і використання сучасних технологій дозволяють мінімізувати екологічні загрози та сприяти сталому розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hopkin P. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. 5th ed. London : Kogan Page, 2018. 456 p.
2. Hillson D. *Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology*. 2nd ed. Vienna : Management Concepts, 2017. 300 p.
3. ISO. *Environmental Management Systems — Requirements with Guidance for Use (ISO 14001:2015)*. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. 38 p.

4. Lam J. *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. 2nd ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2014. 368 p.
5. Andrews R., Boyne G. Environmental Regulation and Economic Performance // *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2014. Vol. 24, No. 2. P. 325–348.
6. Hubbard D. *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2020. 304 p.
7. Renn O. *Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World*. London : Earthscan, 2008. 368 p.
8. Bansal P., Hoffman A. *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*. Oxford : Oxford University Press, 2012. 720 p.
9. European Environment Agency. *Environmental Risk Assessment in Europe*. Copenhagen : EEA Publications, 2021. 150 p.
10. Kaplan R., Mikes A. Managing Risks: A New Framework // *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90, No. 6. P. 48–60.

УДК 395:339.9

Шевченко В.І.,
к.філол.н, доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Лизенко Р. Ю.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ЕТИКЕТ ЯК ЧИННИК У ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ У МІЖНАРОДНИХ ДІЛОВИХ ВІДНОСИНАХ

Довіра є фундаментальним капіталом у міжнародних ділових відносинах. В умовах глобальної конкуренції та євроінтеграційного курсу України здатність вибудовувати довготривалі партнерські зв'язки стає вирішальною конкурентною перевагою. Одним із ключових, але часто недооцінених чинників формування довіри є дотримання норм ділового етикету та міжнародного протоколу.

Етикет і протокол є системою загальноприйнятих норм поведінки, що регулюють міжособистісні та міждержавні відносини і напряму впливають на характер ділової взаємодії [1].

У науковій літературі неодноразово наголошується на тісному зв'язку між етикетом і репутацією ділового партнера. Зокрема, соціолог Василь Білоусов підкреслює, що знання і дотримання протокольних норм є свідченням загальної культури фахівця, його поваги до партнера і готовності до рівноправного діалогу [2].

Саме ця готовність, демонстрована через конкретні поведінкові сигнали, формує те перше враження, яке в міжнародній практиці нерідко визначає подальшу долю переговорів. До таких сигналів належать: форма вітання і звернення, пунктуальність, мова ділового листування та поведінка під час офіційних заходів.

Ділова етика як наукова дисципліна розглядає етикет не лише як набір зовнішніх правил, а як вираження внутрішніх цінностей організації. Довіра, у свою чергу, знижує транзакційні витрати: партнери, що довіряють одне одному, витрачають менше ресурсів на перевірку зобов'язань і контроль виконання угод, що підвищує загальну ефективність міжнародної співпраці.

За даними Edelman Trust Barometer, щорічного глобального дослідження рівня довіри, у 2023 році 81% респондентів зазначають, що поведінка та комунікативна культура представника компанії безпосередньо впливають на їхнє рішення розпочати або продовжити ділову співпрацю [3]. Це підтверджує тезу про те, що етикет є не формальним декором, а функціональним механізмом управління репутацією та відносинами.

Слід зазначити, що механізми формування довіри через етикет суттєво різняться залежно від культурного контексту. У країнах з високим рівнем «відносинної довіри» (Китай, країни Близького Сходу) ключову роль відіграє

особиста взаємодія. Натомість у країнах з «інституційною довірою» (Німеччина, Нідерланди, Скандинавія) довіра формується передусім через точність формулювань і виконання зобов'язань у встановлені строки.

Для українських компаній, що виходять на ринки ЄС, формування протокольної компетентності є нагальною потребою. Показово, що Національне агентство України з питань державної служби у 2025 році запровадило спеціальну короткострокову програму «Міжнародний етикет та дипломатичний протокол», що свідчить про визнання цієї проблематики на державному рівні [4]. Опанування норм міжнародного протоколу дозволяє українським фахівцям не лише уникати протокольних помилок, а й свідомо використовувати етикет як інструмент зміцнення партнерських зв'язків.

У практиці українських компаній показовим є досвід «Миронівського хлібопродукту» (МХП), одного з найбільших агропромислових холдингів України. Виходячи на ринки ЄС, компанія приділяє значну увагу дотриманню міжнародного бізнес-етикету та комунікаційних стандартів. Зокрема, МХП впроваджує багатомовні комунікаційні платформи, проводить тренінги для менеджерів з міжкультурної взаємодії та ділового протоколу. Це дозволяє уникати непорозумінь у переговорах, формувати позитивний імідж та зміцнювати довіру з європейськими партнерами.

Ще одним показовим прикладом можна назвати «Нова Пошта», яка активно розвиває міжнародні бізнес-зв’язки та виходить на ринки ЄС. У періоди кризових викликів компанія приділяє особливу увагу формуванню довіри через комунікацію та дотримання норм ділового етикету. Зокрема, «Нова Пошта» запровадила стандартизовані протоколи взаємодії з іноземними партнерами, багатомовні сервіси підтримки клієнтів та регулярні онлайн-брифінги для бізнес-клієнтів. Важливим елементом стало навчання менеджерів міжнародному протоколу та міжкультурній комунікації, що дозволяє уникати непорозумінь у переговорах і демонструвати повагу до партнерів.

Цей досвід показує, що українські компанії, які прагнуть інтеграції у європейський бізнес-простір, можуть використовувати етикет не лише як формальність, а як стратегічний інструмент зміцнення довіри. У випадку «Нової Пошти» це сприяло підвищенню репутації компанії, розширенню партнерської мережі та зростанню клієнтської лояльності на міжнародному рівні.

Таким чином, приклади МХП та «Нової Пошти» підтверджують, що дотримання норм міжнародного етикету й протоколу є практичним механізмом формування довіри, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність українських підприємств у глобальному бізнес-середовищі.

Отже, діловий етикет є дієвим інструментом формування та зміцнення довіри у міжнародному бізнес-середовищі. Він виступає мовою поваги, передбачуваності та надійності – саме тих якостей, на яких будується тривале партнерство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Владишевська В. В., Грушко М. В. Дипломатичний протокол та етикет : навч.-метод. посіб. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2023. (Дата звернення: 20.03.2026)
2. Білоус В. С. Соціологія у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 228 с. (Дата звернення: 20.03.2026).
3. Edelman. 2023 Edelman Trust Barometer. Global Report. URL: https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer. (Дата звернення: 25.03.2026).
4. Національне агентство України з питань державної служби. Міжнародний етикет та дипломатичний протокол: короткострокова програма. Київ:НАДС, 2025. (Дата звернення: 26.03.2026).

УДК 657.446

Шевченко В.І.,
к.філол.н, доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Сушкова В.С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Сучасні підприємства функціонують у середовищі постійної невизначеності та швидких трансформацій. Глобальна економічна нестабільність проявляється у фінансових кризах, інфляційних коливаннях, змінах валютних курсів, політичній напруженості та військових конфліктах. Для України ці чинники мають особливо значний вплив у зв'язку з війною, яка ускладнює ведення бізнесу, знижує інвестиційну привабливість та створює додаткові ризики для підприємств. У таких умовах компанії змушені працювати в ситуації постійної невизначеності, що ускладнює прогнозування майбутніх подій та планування стабільного розвитку.

Особливого значення набувають управління ризиками та стратегічне планування, які забезпечують адаптацію підприємств до змін, мінімізацію негативних наслідків та підтримання конкурентоспроможності. Актуальність проблеми зумовлена необхідністю розробки ефективних механізмів функціонування бізнесу в умовах кризових явищ та швидкоплинних економічних процесів.

Метою дослідження є визначення ключових інструментів управління ризиками та стратегічного планування, що сприяють стабільній діяльності та розвитку підприємств. Теоретичною основою роботи виступають концепції сучасного менеджменту, стратегічного планування та ризик-менеджменту, а методологія включає аналіз наукових джерел, огляд практичних прикладів та систематизацію ефективних методів мінімізації ризиків.

Управління ризиками є невід'ємним елементом сучасного менеджменту, що дозволяє передбачати можливі загрози та зменшувати їх негативний вплив на діяльність підприємства. Ризики виникають у різних сферах: фінансові – через зміни валютного курсу та інфляційні коливання; виробничі – через перебої в постачанні сировини та обладнання; ринкові – через зниження попиту на продукцію; політичні – через нестабільну ситуацію в країні або зміни законодавства. Встановлено, що відсутність системного підходу до управління ризиками може призвести до значних фінансових втрат або навіть припинення діяльності підприємства. Процес управління ризиками включає визначення можливих загроз, оцінку ймовірності їх виникнення та наслідків, а також розробку заходів щодо зниження негативного впливу. До практичних методів відносяться диверсифікація діяльності, формування фінансових резервів,

страхування активів та зміна постачальників. Аргументовано, що застосування цих інструментів підвищує стійкість підприємства до кризових явищ та мінімізує фінансові та операційні втрати [1].

Стратегічне планування є ключовим інструментом розвитку підприємств, яке передбачає визначення довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. У сучасних умовах стратегічне планування має бути гнучким і адаптивним, оскільки зовнішнє середовище швидко змінюється. Підприємства повинні регулярно переглядати свої стратегії та коригувати їх відповідно до нових економічних, політичних та соціальних умов. Особливу роль відіграє аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Зовнішнє середовище включає економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на діяльність підприємства, тоді як внутрішнє охоплює ресурси, рівень кваліфікації персоналу, організаційну структуру та фінансовий стан. Встановлено, що комплексний аналіз цих факторів є основою для формування ефективної стратегії розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [2].

Важливим аспектом сучасного управління є застосування інформаційних технологій, що дозволяє підприємствам оперативно обробляти великі обсяги даних, аналізувати ринкові тенденції та прогнозувати можливі зміни. Аналітичні системи допомагають оцінювати ефективність діяльності, передбачати поведінку споживачів та приймати аргументовані управлінські рішення. Такий підхід знижує рівень невизначеності та підвищує ефективність управління підприємством. Не менш важливим є людський фактор, оскільки кваліфіковані працівники та ефективне керівництво забезпечують стабільність діяльності, швидку адаптацію до змін та прийняття обґрунтованих рішень. Аргументовано, що належна організація комунікації та мотивації персоналу прямо впливає на результативність роботи підприємства.

Прикладом українського підприємства, яке успішно застосовує управління ризиками та стратегічне планування в умовах глобальної нестабільності, є «Кернел» – один із найбільших аграрних холдингів України. Компанія активно диверсифікує експортні ринки, інвестує у власну логістичну інфраструктуру та впроваджує сучасні аналітичні системи для моніторингу ризиків. Завдяки цьому «Кернел» зменшує залежність від окремих постачальників і транспортних маршрутів, що особливо важливо в умовах воєнних дій та порушення глобальних ланцюгів постачання [3].

У період енергетичної кризи компанія «Нафтогаз України» активно застосовує ризик-менеджмент та стратегічне планування. Зокрема, диверсифікує джерела постачання газу, формує резерви та впроваджує антикризові стратегії для забезпечення стабільності енергопостачання. Це дозволяє зменшити залежність від окремих постачальників і підвищити стійкість до зовнішніх загроз [4].

Логістична компанія «Нова Пошта» в умовах війни розробила комплексну систему управління ризиками: створила резервні маршрути

доставки, інвестувала у цифрові технології для моніторингу логістичних процесів та впровадила гнучкі стратегії розвитку. Це забезпечило безперервність роботи навіть під час воєнних дій та зберегло довіру клієнтів[5].

Ще один приклад – «ДТЕК», провідна енергетична компанія України. В умовах енергетичної кризи та воєнних ризиків підприємство розробило комплексну систему стратегічного планування, яка включає інвестиції у відновлювану енергетику, створення резервних потужностей та впровадження цифрових технологій для управління енергосистемами. Крім того, компанія здійснює регулярне стрес-тестування критичних систем, що дозволяє швидко реагувати на перебої та забезпечувати безперервність енергопостачання[6].

Отже, приклади зазначених вище компаній підтверджують, що українські підприємства можуть ефективно поєднувати управління ризиками та стратегічне планування для збереження стійкості й конкурентоспроможності навіть у складних умовах глобальної економічної нестабільності.

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності підприємства потребують комплексного підходу до управління, що поєднує ризик-менеджмент, стратегічне планування, використання інформаційних технологій та ефективне керівництво персоналом. Такий інтегрований підхід не лише мінімізує негативний вплив зовнішніх факторів, але й створює нові можливості для розвитку та зростання. Доведено, що здатність підприємства швидко реагувати на виклики, раціонально використовувати ресурси та впроваджувати інноваційні рішення є визначальними чинниками його конкурентоспроможності. Класифікація основних напрямів застосування управління ризиками та стратегічного планування підтверджує їхню роль як ключових інструментів забезпечення стабільної діяльності підприємств в умовах невизначеності.

Таким чином, формування гнучких стратегій та системного ризик-менеджменту є необхідною передумовою стійкого розвитку українських компаній у глобальному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мирошниченко Г.Б. (2024). Стратегії управління ризиками підприємницьких структур. DOI: [10.31474/1680-0044-2024-2(30)-4-10]
2. Коленда Н.В. (2023). Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки.
3. Економіка та суспільство. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf
4. «Кернел» офіційний сайт URL: https://www.kernel.ua/ «ДТЕК» офіційний сайт
5. «Нафтогаз України» офіційний сайт URL: https://gas.ua/uk/home
6. «Нова Пошта» офіційний сайт URL: https://novaposhta.ua/
7. «ДТЕК» офіційний сайт URL: https://www.dtek-krem.com.ua/ua

УДК 331.101.3:331.2

Шень Сяосюе,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Денчик І.С.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах функціонування підприємств система мотивації та стимулювання персоналу є одним із ключових факторів забезпечення ефективної діяльності організації. Від рівня мотивації працівників залежить продуктивність праці, якість виконання професійних обов'язків, стабільність кадрового складу та конкурентоспроможність підприємства. Формування ефективної системи мотивації є необхідною умовою розвитку підприємства та забезпечення його економічної стійкості.

Система мотивації персоналу являє собою сукупність заходів і методів впливу на працівників з метою підвищення їх зацікавленості у результатах праці та досягненні стратегічних цілей підприємства. Вона включає матеріальні та нематеріальні стимули, які спрямовані на задоволення потреб працівників, розвиток їх професійних компетентностей та підвищення ефективності трудової діяльності. До основних інструментів мотивації належать заробітна плата, преміювання, соціальні пільги, можливості професійного розвитку, моральне заохочення та створення сприятливих умов праці [1].

У сучасних умовах особливої актуальності набуває вдосконалення систем мотивації персоналу в умовах економічної нестабільності та змін у зовнішньому середовищі. Зокрема, дослідження показують, що в умовах воєнного стану підприємства змушені адаптувати механізми мотивації працівників, використовуючи гнучкі форми організації праці, підтримку персоналу та розвиток соціальних гарантій. Такі заходи сприяють підвищенню рівня лояльності працівників і забезпечують стабільність функціонування підприємства [2].

Важливу роль у системі мотивації персоналу відіграє нематеріальне стимулювання, яке включає створення позитивного психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури, підтримку командної роботи та визнання досягнень працівників. Використання нематеріальних методів мотивації дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників роботою, зменшити плинність кадрів і підвищити ефективність діяльності підприємства [3].

Ефективна система стимулювання персоналу повинна базуватися на принципах справедливості, прозорості, комплексності та відповідності результатам праці. Вона має бути гнучкою та адаптивною до змін у зовнішньому середовищі, враховувати індивідуальні потреби працівників і забезпечувати їх професійний розвиток. Використання сучасних підходів до

мотивації персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню позитивного іміджу підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності на ринку [1; 3].

У табл. 1 наведено основні напрями формування системи мотивації та стимулювання персоналу, приклади їх реалізації та очікуваний ефект від впровадження мотиваційних заходів.

Таблиця 1. Основні напрями формування системи мотивації та стимулювання персоналу

Напрям мотивації	**Зміст заходів**	**Приклади реалізації**	**Очікуваний ефект**
Матеріальне стимулювання	Винагорода за результати праці	Премії, бонуси, надбавки	Підвищення продуктивності праці
Нематеріальна мотивація	Моральне заохочення працівників	Подяки, нагороди, корпоративні заходи	Підвищення задоволеності роботою
Соціальна підтримка	Забезпечення соціальних гарантій	Медичне страхування, допомога працівникам	Зростання лояльності персоналу
Гнучкі умови праці	Адаптація організації праці	Дистанційна робота, гнучкий графік	Підвищення ефективності роботи
Професійний розвиток	Підвищення кваліфікації	Курси, тренінги, стажування	Розвиток компетентностей працівників

Джерело: складено автором

Таким чином, система мотивації та стимулювання персоналу є важливим інструментом управління людськими ресурсами, який забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, розвиток професійного потенціалу працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Впровадження сучасних методів мотивації, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також адаптація системи управління персоналом до сучасних умов господарювання сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечують його сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. №10. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3
2. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. №60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141
3. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. Інклюзія і суспільство. 2024. №3. DOI: https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-1

УДК 331.101.262:004.8:005.95/.96

Юженко О.О.,
здобувач вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Топалова С.О.,
к.політ.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ЦИФРОВИЙ КОНТРОЛЬ У ГІГ-ЕКОНОМІЦІ: ЯК ШІ ТРАНСФОРМУЄ АВТОНОМІЮ ПРАЦІВНИКІВ ПЛАТФОРМНИХ БІЗНЕСІВ

Сучасні соціально-трудові відносини кардинально трансформуються під впливом ШІ та алгоритмічного менеджменту. Класичне управління витісняється цифровими платформами (на кшталт Uber чи Glovo), які делегують контроль непрозорим алгоритмам. Виникає фундаментальний дисонанс: замість задекларованої корпораціями свободи та гнучкості, ШІ створює жорсткий «цифровий паноптикум». Цей безперервний прихований мікроменеджмент виснажує працівників психологічно та руйнує їхню професійну автономію.

У межах секції «Економіка та менеджмент в умовах глобальної невизначеності» це дослідження є критично актуальним. Через макроекономічні шоки люди масово переходять у гіг-економіку, де платформи використовують алгоритмічний контроль, щоб перекласти всі економічні ризики на індивідуальних підрядників. Розуміння того, як алгоритми оцінюють та маніпулюють працівниками в умовах правового вакууму, є ключовим для формування сучасних стратегій управління людським капіталом.

Метою роботи є комплексний аналіз специфіки цифрового контролю у гіг-економіці та розкриття механізмів впливу алгоритмічного менеджменту (на прикладі компаній Uber та Glovo) на трансформацію професійної автономії і психологічного стану працівників.

Об'єктом дослідження виступає система соціально-трудових та управлінських відносин, що формується в середовищі платформної зайнятості.

Предметом дослідження є інструментарій штучного інтелекту та алгоритмічного менеджменту (системи розподілу завдань, гейміфіковані рейтинги, динамічне ціноутворення), що застосовується для контролю та оцінки ефективності гіг-працівників.

Наукова новизна полягає у концептуалізації алгоритмічного менеджменту не як нейтральної логістичної технології, а як механізму прихованого «постдисциплінарного контролю», що синтезує цифровий нагляд із психологічною самоексплуатацією в умовах макроекономічної нестабільності. У дослідженні доведено, що алгоритмічні системи створюють ситуацію «парадоксу відповідності» (P-O fit), за якої навіть задоволення

потреби працівника у незалежності призводить до деструктивних наслідків через відсутність інституційних запобіжників виснаженню.

Аналіз операційних моделей провідних цифрових платформ демонструє, що управління робочою силою здійснюється через складну архітектуру алгоритмічного контролю, яка структурно відрізняється від традиційного менеджменту. Ця архітектура базується на генерації глибокої інформаційної асиметрії, яка унеможливлюють прийняття працівником справді автономних економічних рішень [1].

На прикладі компанії Uber яскраво прослідковується механізм алгоритмічного розподілу завдань. Замість ринкової моделі, де незалежний підрядник має повну інформацію для оцінки рентабельності угоди, алгоритм Uber застосовує практику «сліпого прийняття пасажирів». Водій отримує запит, не володіючи даними про кінцевий пункт призначення та фінальну вартість поїздки до моменту згоди на її виконання. Окрім цього, керування поведінкою працівників здійснюється за допомогою динамічного алгоритмічного ціноутворення (surge pricing). Цей інструмент використовує просторові та часові дані для фінансового стимулювання водіїв до переміщення у зони підвищеного попиту, здійснюючи так званий «м'який контроль» без прямих наказів, що дозволяє компанії уникати юридичного визнання трудових відносин [2], [5].

У випадку логістичної платформи Glovo алгоритмічний менеджмент набуває форм «постдисциплінарного контролю», який фокусується на оцінці ефективності та гейміфікації. Ключовим інструментом тиску виступає показник «Досконалості» (Excellence score), який визначає пріоритетність доступу кур'єра до робочих годин. Система влаштована таким чином, що відмова від роботи у періоди пікового попиту (наприклад, у вихідні) автоматично знижує рейтинг, позбавляючи працівника можливості бронювати години у майбутньому. Таким чином, задекларована платформою свобода вибору графіка виявляється ілюзією: алгоритм створює умови, за яких відхилення від інтересів компанії стає економічно руйнівним для працівника. Ситуація ускладнюється тим, що рейтинг значною мірою залежить від оцінок клієнтів та ресторанів, змушуючи кур'єрів нести відповідальність за фактори, що лежать поза межами їхнього контролю (затори, затримки на кухні) [3].

Для систематизації цих механізмів доцільно навести структурне порівняння інструментів контролю на досліджуваних платформах.

Таблиця 1. Структурне порівняння інструментів контролю на досліджуваних платформах

Характеристика цифрового контролю	Модель управління Uber	Модель управління Glovo
Розподіл завдань	Сліпе прийняття замовлень на основі геолокації та статусу доступності.	Бронювання слотів, залежне від історичної активності та поточного рейтингу.
Мотивація та примус	Динамічне ціноутворення (surge pricing), теплові карти попиту, таргетовані повідомлення.	Гейміфікований рейтинг «Досконалості», втрата балів за неактивність у вихідні дні.

Оцінка ефективності	Автоматизоване відключення акаунту при падінні рейтингу від пасажирів нижче критичної межі.	Комплексний скоринг: швидкість, відсоток прийнятих замовлень, оцінки клієнтів та закладів
Наслідки для автономії	Інформаційна сліпота; водій не керує власною бізнес-стратегією.	Ілюзія автономії; примус до роботи під страхом втрати доступу до системи заробітку

Алгоритмічний формат управління в гіг-економіці руйнує психологічний стан працівників і провокує феномен самоексплуатації. Оскільки всі рішення ухвалює знеособлений код, працівники позбавлені можливості відстоювати свої інтереси перед керівництвом і починають сприймати низькі доходи чи штрафи як результат власної неефективності. Це змушує їх йти на небезпечні ризики та працювати до фізичного виснаження. Додатково, тотальний алгоритмічний нагляд перетворює живу людську працю на сухі стандартизовані дані, що невідворотно викликає емоційне вигорання та глибоке відчуття «відчуження праці».

Виникає парадокс: попри обіцяну гнучкість, алгоритмічне середовище з «нульовою безпекою» підштовхує працівників до нежиттєздатних робочих навантажень. Ця проблема є вкрай гострою і в українських реаліях, де цифровізація розмиває межі між роботою та особистим часом, формуючи обов'язок бути постійно онлайн. Через безперервний моніторинг та тотальне цифрове очікування, критично необхідним кроком для захисту психологічного здоров'я людей стає імплементація «права на відключення» (right to disconnect) [1].

Проведений аналіз доводить, що задекларована платформами автономія є симулякром, який маскує жорсткий контроль. Штучний інтелект формує архітектуру вибору, де інструменти цифрового менеджменту (зокрема механізми динамічного ціноутворення та рейтинги) непомітно, але жорстко підпорядковують працівника інтересам корпорації. Це провокує феномен керованої самоексплуатації: в умовах макроекономічної невизначеності гіг-працівники беруть на себе всі ризики та добровільно виснажують себе заради виживання. Через непрозорість алгоритмів, оптимізованих виключно під метрики ефективності, працівники стикаються з глибоким відчуженням праці та невідворотним емоційним вигоранням [4].

Для подолання цих руйнівних наслідків пропонується дворівнева стратегія. На державно-правовому рівні необхідно юридично визнати алгоритм суб'єктом управління, встановити «презумпцію трудових відносин» для платформ із тотальним ШІ-контролем та закріпити права на алгоритмічну прозорість і відключення. На етапі проєктування технологій критичною є інтеграція концепції «людини в контурі» (Human-in-the-Loop). Це вимагає впровадження алгоритмічних запобіжників від виснаження (наприклад, лімітування робочих годин) та фільтрації необ'єктивних клієнтських оцінок. Тільки встановлення таких етико-правових меж дозволить зупинити прекаризацію та зробити гіг-економіку стійкою моделлю зайнятості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гаращенко Л. П. Трансформація умов праці в умовах цифровізації: виклики та можливості. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. № 3. С. 152–154. URL: https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/download/333412/322321
2. Algorithmic management and gig-worker wellbeing: a grounded theory. *PMC*. 2023. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9998471/
3. Algorithmic management and self-exploitation in the gig economy: the case of Glovo. *Universitat Pompeu Fabra Repository*. 2021. P. 1–25. URL: https://repositori.upf.edu/bitstreams/79a1b278-636e-4ef6-8cf6-3edaa5f6ab9e/download
4. Job autonomy and workplace well-being of gig workers: a moderated dual-mediator model. *PMC*. 2024. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11307207/
5. Rosenblat A., Stark L. Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber's Drivers. *International Journal of Communication*. 2016. Vol. 10. P. 3758–3784. URL: https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4892

УДК 658.153:338.24:355.01

Янгіна В.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Харківський національний автомобільно-дорожній університет;
Федотова І.В.,
д.е.н., професор
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ КОШТАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабне збройне вторгнення на територію України зумовило якісно нові умови функціонування вітчизняних підприємств, в яких питання управління оборотними коштами набуло стратегічного значення для забезпечення їх економічної безпеки. Суттєве скорочення виручки, розрив ланцюгів постачання, зростання дебіторської заборгованості, обмежений доступ до кредитних ресурсів та загальна фінансова нестабільність поставили перед господарюючими суб'єктами принципово нові завдання щодо підтримки ліквідності та платоспроможності. За таких умов ефективне управління оборотними коштами перетворюється на ключовий чинник фінансової стійкості підприємства та гарантію його здатності протистояти зовнішнім загрозам.

Економічна безпека підприємства у науковій літературі визначається як стан захищеності його ресурсного потенціалу від внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність зберігати фінансову рівновагу та стійкість в умовах несприятливого впливу зовнішнього середовища [1]. Фінансова складова виступає системоутворюючим елементом економічної безпеки, оскільки визначає спроможність підприємства зберігати стабільність грошових потоків та підтримувати необхідний рівень ліквідності [2]. Оборотні кошти, у свою чергу, є матеріальною основою забезпечення безперервності виробничого циклу та розрахункової дисципліни підприємства, що безпосередньо корелює з рівнем його фінансової безпеки.

Згідно з функціональним підходом, оборотні кошти охоплюють сукупність оборотних активів (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти) і є об'єктом оперативного управління, що здійснюється через регулювання їх обсягу, структури та джерел фінансування [3]. Ефективність управління оборотними коштами оцінюється через систему показників: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних активів, тривалість фінансового циклу, частка власних оборотних коштів у загальному обсязі оборотних активів тощо. Критичні відхилення цих індикаторів від нормативних значень сигналізують про зростання загрози фінансовій безпеці підприємства.

Дослідження наслідків воєнного стану для фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств засвідчують суттєву деструкцію системи управління їх оборотними активами. Зокрема, порушення логістичних ланцюгів

призвело до накопичення понаднормативних виробничих запасів у частини підприємств та, одночасно, до критичного дефіциту сировини у тих, чиї постачальники опинились у зоні бойових дій. Масове погіршення платіжної дисципліни контрагентів спричинило зростання простроченої дебіторської заборгованості, що суттєво уповільнило оборотність оборотних коштів та збільшило тривалість фінансового циклу підприємств [4].

За оцінками дослідників, переважна більшість вітчизняних підприємств зазнала значних збитків та потребує комплексу заходів щодо нейтралізації впливу негативних факторів воєнного середовища на власну фінансово-господарську діяльність [5]. Особливо гостро проблема управління оборотними коштами постала перед підприємствами малого та середнього бізнесу, які становлять близько 70 % підприємницького сектору України і не мають достатнього фінансового резерву для подолання тривалих касових розривів [6]. Водночас підприємства, що заздалегідь сформували достатній обсяг ліквідних активів та мали диверсифіковану структуру оборотних коштів, виявились значно більш стійкими до впливу воєнних ризиків.

Специфіка функціонування підприємств в умовах збройного конфлікту зумовлює формування нової парадигми управління оборотними активами, що базується на принципах ліквідності, адаптивності та резервування. По-перше, першочергового значення набуває управління грошовими потоками в режимі реального часу: підприємства змушені відмовитись від традиційних моделей довгострокового планування на користь ситуативного управління ліквідністю, оперативного прогнозування касових розривів та формування «подушки безпеки» у вигляді ліквідних резервів. По-друге, в умовах зростання контрагентських ризиків кардинально посилюється значення управління дебіторською заборгованістю: необхідними стають суворий кредитний скоринг покупців, скорочення термінів надання комерційного кредиту, активне використання інструментів страхування та факторингу. По-третє, управління виробничими запасами набуває виразно оборонного характеру: стратегія «точно вчасно» поступається місцем стратегії формування буферних запасів за критично важливими позиціями з одночасною оптимізацією загального рівня запасоємності. По-четверте, суттєво зростає роль моніторингу показників фінансової безпеки: систематичний розрахунок коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості стає невід'ємним елементом антикризового управління, що дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози та ухвалювати коригувальні управлінські рішення [7].

Перехід від воєнного до повоєнного режиму функціонування відкриває нові можливості та одночасно генерує специфічні виклики для системи управління оборотними коштами підприємств. Ключовим завданням відновного періоду є реструктуризація накопиченої заборгованості та відновлення оборотності активів до передвоєнних або більш високих рівнів. Очікуваний масштабний приплив міжнародної фінансової допомоги та інвестицій у відновлення інфраструктури створює потенціал для поповнення оборотного капіталу підприємств, проте вимагає формування адекватних механізмів його ефективного використання.

В умовах повоєнного відновлення особливого значення набуває інтеграція управління оборотними коштами в комплексну систему забезпечення економічної

безпеки підприємства на засадах ризик-орієнтованого підходу [8]. Це передбачає систематичну ідентифікацію та оцінку фінансових загроз, розробку сценаріїв розвитку подій та відповідних планів реагування, а також впровадження інструментів стрес-тестування фінансової моделі підприємства. Цифровізація процесів управління оборотними активами, наприклад, впровадження систем автоматизованого моніторингу дебіторської заборгованості, предиктивного управління запасами на основі аналітики даних, цифрових платформ управління грошовими потоками, виступає стратегічним напрямом підвищення ефективності фінансової безпеки підприємств у повоєнний період.

Управління оборотними коштами є фундаментальним елементом системи економічної безпеки підприємства, значення якого суттєво зростає в умовах воєнних дій та повоєнного відновлення. Формування адаптивної системи управління оборотними активами, орієнтованої на підтримку ліквідності, мінімізацію контрагентських ризиків та забезпечення безперервності грошових потоків, є необхідною умовою фінансової стійкості та операційної спроможності підприємств в умовах системної кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горбач С., Щебель А., Сидоренко Ю., Куриленко О., Білич В. Економічна безпека підприємств: складові та забезпечення. *Київський економічний науковий журнал.* 2024. № 7. С. 51–55.
2. Тітенко З.І. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44.
3. Економічна безпека підприємства: підручник / за ред. Дідик А.М.; Кузьмін О.Є., Ортинський В.Л. та ін. Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка» ; ТзОВ «Видавнича група “Бухгалтери України”», 2019. 624 с.
4. Вергуненко В., Зачосова Н. Управління фінансово-економічною безпекою як елемент стратегії розвитку суб'єкта господарювання у воєнний час. *Молодий вчений.* 2024. № 5 (129).
5. Огренич Ю., Діброва В. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. № 15. С. 180–191.
6. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка.* 2022. № 14(28).
7. Онищенко С., Маслій О., Дрібна А. Оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства критичної інфраструктури. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. № 6 (1). С. 249–258.
8. Гавловський Є. Зміцнення фінансової безпеки підприємств критичної інфраструктури України в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон.* 2025. №4 (99). DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4170.

УДК 339.9:620.9:338.2

Яцина А.Р.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького;
науковий керівник: к.е.н, доцент Третяк Н.М.
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РИНКІВ У КОНТЕКСТІ ЗЕЛЕНОЇ УГОДИ ЄС

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаціями енергетичних ринків, зумовленими необхідністю боротьби зі зміною клімату та переходом до низьковуглецевої економіки. Одним із ключових драйверів цих змін є Європейський зелений курс, який передбачає досягнення кліматичної нейтральності Європейського Союзу до 2050 року [1]. Вказані процеси активно досліджуються як міжнародними організаціями, так і українськими науковцями [8; 9].

Реалізація цієї стратегії вже призводить до суттєвих змін у структурі енергетичного балансу. Зокрема, спостерігається зростання частки відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергетика, а також поступове скорочення використання викопного палива [2; 3]. В українському контексті розвиток відновлюваної енергетики також визначається як стратегічний напрям енергетичної політики [9; 11].

Важливим аспектом трансформації є розвиток нових енергетичних ринків, зокрема водневої енергетики, систем накопичення енергії та ринку вуглецевих квот. Запровадження механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM) створює додаткові стимули для декарбонізації економік країн-партнерів ЄС [4]. Водночас українські дослідники підкреслюють необхідність адаптації національної економіки до нових регуляторних вимог ЄС [8; 12].

Зазначені процеси мають значний вплив на геополітичну ситуацію у світі. Зниження залежності ЄС від імпорту енергоносіїв змінює баланс сил на глобальному рівні, водночас зростає значення технологій та інновацій у сфері енергетики [5]. У дослідженнях українських аналітичних центрів наголошується на важливості енергетичної безпеки як складової національної безпеки в умовах євроінтеграції [10].

Для України трансформація міжнародних енергетичних ринків створює як виклики, так і нові можливості. До основних викликів належать необхідність модернізації енергетичної інфраструктури, адаптація до вимог CBAM та зменшення доходів від транзиту природного газу [6]. Ці проблеми також відображені у стратегічних державних документах та наукових публікаціях [7; 10].

Водночас відкриваються перспективи розвитку відновлюваної енергетики, інтеграції до європейського енергетичного ринку та залучення

інвестицій. Особливо перспективним напрямом є виробництво та експорт «зеленого» водню, що може стати важливим елементом економічного розвитку України [7; 11].

Отже, Європейський зелений курс виступає потужним каталізатором трансформації міжнародних енергетичних ринків. У цих умовах Україні необхідно адаптувати свою енергетичну політику до нових викликів та максимально використати можливості, що відкриваються внаслідок глобального енергетичного переходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Commission. The European Green Deal. 2019. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
2. International Energy Agency. World Energy Outlook 2023. Paris, 2023. URL: https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023
3. BP. Statistical Review of World Energy 2023. URL: https://www.bp.com
4. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). 2023. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu
5. World Bank. Energy Transition and Geopolitics. 2022. URL: https://www.worldbank.org
6. Міністерство енергетики України. Енергетична стратегія України до 2050 року. URL: https://mev.gov.ua
7. International Energy Agency. Ukraine Energy Profile. 2023. URL: https://www.iea.org/countries/ukraine
8. Дячук О. А., Чепелєв М. Г. Перехід України до низьковуглецевої економіки: виклики та перспективи // *Економіка України*. 2021. № 6. С. 45–59.
9. Кудря С. О. Відновлювана енергетика в Україні: стан та перспективи розвитку // *Вісник НАН України*. 2020. № 9. С. 25–36.
10. Національний інститут стратегічних досліджень. Енергетична безпека України в умовах європейської інтеграції . 2022. URL: https://niss.gov.ua
11. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Розвиток відновлюваної енергетики в Україні. URL: https://saee.gov.ua
12. Бойко В. О. Трансформація енергетичних ринків ЄС та її вплив на Україну // *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 78–82

РОЗДІЛ 4.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ У ВИРІШЕННІ СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ НАУКИ, ТЕХНІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА

UDC 004.056

Drakon Daria,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Shevchenko Viktoriia,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;y

IMPLEMENTATION OF DATA ENCRYPTION IN CROSS-PLATFORM APPLICATIONS

In contemporary society, safeguarding user data has become a central concern in software and application development. This heightened attention is driven by the rapid advancement of information technologies, which has been accompanied by a surge in cyberattacks, data breaches, and increasingly stringent privacy regulations. Inadequate data management not only undermines user trust but also exposes organizations to significant legal liabilities, particularly in relation to international frameworks such as the General Data Protection Regulation (GDPR). Consequently, the secure storage and transmission of data represent critical priorities in modern software engineering and constitute a fundamental requirement for sustainable digital innovation.[3]

Cross-platform applications are defined in this study as software solutions capable of operating across multiple operating systems—such as Android, iOS, Windows, and macOS—while maintaining a unified codebase. This approach reduces development time and simplifies maintenance; however, it simultaneously introduces additional security challenges, as developers must account for the distinct characteristics and protection mechanisms of each platform.

The objective of this work is to examine the principal methods and features of implementing data encryption in cross-platform applications. The paper first outlines fundamental concepts of data protection and encryption, then analyzes approaches to their application in multi-platform environments, and concludes with a synthesis of the findings.

Encryption represents a cornerstone of data protection. Contemporary practice distinguishes between symmetric and asymmetric encryption. Symmetric encryption, exemplified by the Advanced Encryption Standard (AES), employs a single key for both encryption and decryption, offering high processing speed and suitability for large datasets. Asymmetric encryption, by contrast, utilizes a public–private key pair (e.g., RSA or ECC), enabling secure key exchange and authentication but at the cost of reduced performance. Hybrid schemes are frequently adopted in practice, combining asymmetric encryption for secure key distribution with symmetric encryption for bulk data protection.[1]

Key concepts in encryption include the cryptographic key, key length, and initialization vector (IV). The key governs the transformation of data, while its length directly influences resistance to brute-force attacks. The IV ensures uniqueness in the

encryption process, even when the same key is reused, thereby mitigating certain block cipher vulnerabilities. Secure random number generation is equally critical, as weak or predictable randomness can compromise system security by enabling attackers to reconstruct keys or IVs.

A distinction must also be made between encryption at rest and encryption in transit. Encryption at rest protects information stored locally on a device or within a database, for example through file system encryption or encrypted database records. Encryption in transit safeguards data during network transmission, typically via protocols such as Transport Layer Security (TLS), which ensure confidentiality and integrity between client and server. Both forms are indispensable and are often deployed in tandem to achieve comprehensive protection.

The implementation of encryption in cross-platform applications presents unique challenges. Such applications are commonly developed using frameworks such as Flutter, React Native, or .NET MAUI, alongside native tools. Despite a shared codebase, each operating system provides distinct mechanisms for secure data handling. For instance, Android employs the Keystore system, while iOS utilizes the Keychain and, in many devices, the Secure Enclave. Developers must therefore integrate general encryption principles with platform-specific security features.

Encryption may be applied to both locally stored data and data transmitted across networks. Locally, files, databases, tokens, and application settings can be encrypted prior to storage, with keys maintained in secure system repositories. For transmission, TLS is the predominant solution, while applications such as messaging platforms may additionally implement end-to-end encryption, ensuring that only sender and recipient can access message content.[2]

One of the principal difficulties lies in the heterogeneity of cryptographic APIs and built-in security mechanisms across platforms. Even within unified frameworks, handling secure storage, certificates, and encryption keys varies by operating system, complicating development and testing. Key management further intensifies this challenge: encryption is only effective if keys themselves are securely stored. Best practice dictates reliance on system-provided secure storage solutions rather than insecure alternatives such as plaintext files or embedded source code.

Equally important is the balance between security, performance, and user experience. Advanced encryption algorithms and layered protection mechanisms may impose computational overhead, affecting application responsiveness, battery consumption, and usability. Developers must therefore select methods that provide robust protection while maintaining efficiency, for example by leveraging hardware-accelerated algorithms and optimizing encryption frequency.[4]

A practical illustration can be found in a personal notes application. Each note may be encrypted prior to storage in a local database, with keys secured in the Android Keystore or iOS Keychain. If cloud synchronization is supported, transmission should occur over TLS, with optional end-to-end encryption for highly sensitive content. This dual approach ensures protection both at rest and in transit, mitigating risks of data leakage or unauthorized access even in cases of device compromise or intercepted communication.

In summary, encryption constitutes a fundamental element of data security in cross-platform applications, yet its effective implementation remains a technically demanding endeavor. Variations across operating systems, the complexity of cryptographic application programming interfaces (APIs), and the necessity of secure key management present persistent challenges for developers. Rather than attempting to design proprietary algorithms, best practice emphasizes the adoption of established solutions, native operating system mechanisms, and trusted cryptographic libraries. Looking ahead, the anticipated tightening of data protection regulations and the advancement of novel cryptographic techniques will further underscore the importance of secure application architecture and the meticulous integration of encryption within cross-platform environments.

REFERENCES

1. Liu G. The Application of Data Encryption Technology in Computer Network Communication Security // Security and Communication Networks. – 2022. – Article ID 3632298. – DOI: 10.1155/2022/3632298.
2. Ji L. Application of AES-RSA Hybrid Encryption Technology in Data Transmission Practices // Journal of Electronics and Applications. – 2025. – Vol. 15, No. 2. – DOI: 10.7176/JIEA/15-2-06.
3. Zhang J. Application of Data Encryption Technology in Computer Network Communication Security in Information Age // Proceedings of the 5th International Workshop on Materials Engineering and Computer Sciences (IWMECs 2020). – 2020.
4. Nayak P., Tamjeed M., Irshad M., Kumar N. Computer Network Security Strategy Based on Data Encryption Technology // International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJARSCT). – 2024. – Vol. 4, Issue 2.

UDC 004.056.5:004.42

Drakon Daria,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Stiahlyk N.I.,
Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

METHODS OF SECURE STORAGE OF USER DATA IN .NET MAUI APPLICATIONS

With the development of mobile technologies and cross-platform solutions, more and more applications process and store user data directly on the device. Unlike server-side systems, where security is centralised, mobile applications place a large part of data protection responsibility on the client side. This creates additional risks, because data may be exposed if someone gains physical access to the device or if insecure storage methods are used.

In cross-platform development, special attention is given to the .NET MAUI framework, which makes it possible to create applications for several operating systems using a shared codebase. The framework offers tools for local data storage, such as Preferences and SecureStorage. However, the choice of storage method directly affects the level of security, especially when the application works with sensitive information.

The aim of this work is to analyse and compare methods of secure storage of user data in .NET MAUI applications, with a focus on SecureStorage and platform-specific protection mechanisms.

In .NET MAUI, sensitive data can be stored using SecureStorage, which provides an encrypted key–value storage. It is available through the static SecureStorage class or through the ISecureStorage interface. The main idea is that the application saves small pieces of confidential information under a specific key and then can safely read or remove them when needed. This is useful for data that must remain available between application sessions but cannot be stored in plain text.

From a practical point of view, SecureStorage supports a few basic operations: saving a value, reading a value by its key, and deleting stored data. In real applications, it is most often used to store access tokens, refresh tokens, user identifiers, passwords, or other small secrets. For example, after a successful login, the application can store an access token in SecureStorage so that the user does not have to enter credentials every time the app is started. When the user logs out, this data can be removed, which improves the security of the application.

An important advantage of SecureStorage is that it does not implement all security mechanisms itself, but uses the built-in protection of the operating system. On Android, SecureStorage uses Android Keystore and related encrypted storage, which protect keys and values at the system level. On iOS, SecureStorage maps to the system Keychain, which is intended for confidential data, and in some cases can use

hardware-backed protection, such as the Secure Enclave. Thanks to this, developers work with one simple API in .NET MAUI, while the actual security depends on the capabilities of each platform.

From a practical perspective, SecureStorage has several characteristics that are important for developers. Its API is asynchronous, so read and write operations are usually performed using async/await, which helps keep the user interface responsive. Error handling is also important, because access to secure storage may fail, for example due to device settings or problems with system security services. In addition, SecureStorage is designed only for small pieces of data. It is not suitable for large files, images or entire databases, but rather for passwords, tokens and other short values. Developers should also keep in mind how backup and restore work, because the way secure data is preserved or transferred can differ between platforms and during device migration.

To make the code easier to maintain and more secure, applications often use a separate service, such as a TokenService, to work with SecureStorage. This service can hide specific keys and implementation details from the rest of the application and provide one place to save and read tokens or other secrets. This reduces the risk of errors, improves code organisation and simplifies future changes.

When working with user data in mobile and cross-platform applications, it is important to consider potential security threats. The main risks include physical access to the device (for example, loss or theft), malware, and attempts to reverse engineer the application. In such conditions, using simple storage mechanisms, such as Preferences, regular files or local databases (e.g. SQLite), is not enough to protect sensitive data, because an attacker may extract this information if they gain access to the file system.

To increase security when using SecureStorage in .NET MAUI, several good practices should be followed. Only data that is really necessary for the application should be stored, and tokens should be short-lived whenever possible. This reduces the possible impact of data leakage. It is also better not to store very sensitive information, such as full credit card numbers, especially when such data can be processed by external payment services that provide a higher level of protection.

SecureStorage should be seen as part of a wider security strategy, not as the only solution. Strong protection is achieved when secure local storage is combined with other mechanisms, such as server-side validation, secure communication (TLS) and device-level authentication methods like biometrics or screen lock. This layered approach significantly increases the resilience of the application to different types of attacks.

Special attention is needed when migrating from Xamarin.Essentials SecureStorage to .NET MAUI. During this process, developers must consider possible changes in key names, storage behaviour and encryption details, which can affect access to data saved in earlier versions of the application. If migration is done incorrectly, this may lead to data loss or problems with decryption, so it must be carefully planned and tested.

A simple example is the user authentication flow in a .NET MAUI application. After a successful login, the application receives an access token and a refresh token from the server. These tokens are stored in SecureStorage, which protects them from unauthorised access. When the application starts again, it reads the tokens from secure storage and uses them to restore the user session, for example by sending a token refresh request. In this way, the application remains convenient to use and keeps a good security level.

Thus, .NET MAUI offers a simple and convenient API for secure data storage and uses strong protection mechanisms built into operating systems, such as Android Keystore and iOS Keychain. This allows developers to protect user data without implementing complex cryptographic logic themselves. Correct use of SecureStorage, together with a good application architecture and minimal data retention, significantly improves user data protection and makes cross-platform applications more resistant to modern security threats.

REFERENCES

1. Secure storage in .NET MAUI [Electronic resource] // Microsoft Learn. – Access mode: https://learn.microsoft.com/en-us/dotnet/maui/platform-integration/storage/secure-storage?view=net-maui-10.0&tabs=windows (accessed: 23.03.2026).
2. Mastering .NET MAUI Local Storage: Preferences vs Secure Storage [Electronic resource]. – Access mode: https://www.inestweb.com/mastering-net-maui-local-storage-preferences-vs-secure-storage/ (accessed: 23.03.2026).
3. Local settings, preferences and secure storage [Electronic resource] // Real-World .NET MAUI Succinctly. – Syncfusion. – Access mode: https://www.syncfusion.com/succinctly-free-ebooks/real-world-dotnetmaui-succinctly/local-settings-preferences-and-secure-storage (accessed: 23.03.2026).
4. Esposito D.Modern .NET: Building Applications for Cross-Platform Development. – Microsoft Press, 2023.
5. Carver J., Cross J. .NET MAUI in Action. – Manning Publications, 2023.

УДК 336.7

Karpenko R.V.,
associate Professor at the department
of civil law disciplines,
candidate of legal sciences, docent
Dnipro State University of Internal Affairs

STOCKMARKET OF UKRAINE: STATUS, CURRENT PROBLEMS AND PROSPECTS IN THE CONTEXT OF WAR AND MARTIAL LAW

The stock market plays a key role in attracting both domestic and foreign investment. It provides a reliable foundation for economic development, facilitating the financing of businesses, government initiatives, and social programs. An effectively functioning stock market not only stimulates business growth but also supports other sectors of the economy, including banking, insurance, and pensions. However, despite its significant potential, the Ukrainian stock market lags significantly behind its counterparts in the world's leading countries in terms of development. This has become particularly noticeable in the context of the war, which has exacerbated existing problems.

Among the main challenges and risks for economic development and investment processes today, several critical aspects can be identified. First, the worsening crisis trends in the global economy, in particular difficulties in the energy sector and financial capital markets, which directly affect the amount of international financial assistance to Ukraine. Second, the slow recovery of the economy due to the large-scale destruction of the country's industrial, energy, and socio-economic infrastructure. Additional factors include significant losses in production and labor potential, high unemployment, population migration, declining consumer demand, as well as tight monetary policy and reduced business lending by banks.

Globalization processes are increasingly influencing the development of national economies in many areas, especially in the financial and economic system. This is confirmed by the strengthening of international economic integration and the intensification of horizontal links between institutional and professional economic entities. As a result, conditions are being created for the free movement of loan and investment capital on global financial and stock markets.

The stock market is an important indicator of the state of a country's economy. The level of the stock index can demonstrate the overall economic situation and trends in its changes. For example, an increase in the index often indicates increased confidence in the economy and increased investment activity. At the same time, a decline in the index may signal a market downturn and potential risks to economic stability.

Today, there is no single approach in economic science to defining the stock market as an object of study. In this regard, theoretical research on this phenomenon is conducted in two main directions. The stock market can be interpreted as an economic phenomenon or as an economic category. In the first case, it is viewed

through the prism of its actual functioning, which includes trading in financial instruments, pricing mechanisms, liquidity, trading volumes, and other characteristics that reflect the current state and dynamics of the market.

The stock market is one of the key elements of the functioning of the state's financial system, since its effective operation is closely linked to the accumulation and redistribution of temporarily available financial resources, as well as to attracting investment in priority sectors of the economy. According to the Law of Ukraine "On Capital Markets and Organized Commodity Markets," the stock market is considered an integral part of the capital market. The main essence of the securities market lies in the interaction between stock market participants and the legal relations between them, which cover the issuance (release), circulation, fulfillment of obligations, redemption, and accounting of securities, including derivatives.

Conclusions. The stock market is a complex multifaceted phenomenon that acts as a system of economic relations related to securities trading.

Today, it is worth emphasizing that war is an important factor in increasing most risks, especially in the financial sector. The most significant risk in the current financial market is credit risk associated with non-repayment of debts. This risk has increased significantly since the start of hostilities, putting additional pressure on the quality of the loan portfolio and equity capital of financial institutions due to the need to increase reserves. Banks are already recognizing credit losses and focusing on the significant impact of adverse circumstances on asset quality.

Although financial institutions are prohibited from imposing penalties for late repayment of debt obligations, the National Bank has reinstated the requirement to assess credit risk since July. This includes a mandatory calculation of the number of days loans are past due, which in turn leads to an increase in provisions for losses on non-performing loans and puts additional pressure on financial resources.

Secondly, it is becoming clear that low purchasing power among the population, loss of stable incomes, destruction of production capacity, occupation, and forced migration are significantly reducing demand for financial services, especially for loans among households. This leads to an imbalance in the loan portfolio and the need to increase provisions, which increases the risk of lower profitability. As a result, financial institutions are forced to review their business models and adapt them to wartime conditions in order to maintain operational profitability.

Despite significant political and economic difficulties, the Ukrainian stock market is showing active development. Regulatory changes and adaptation to new conditions have played a key role in this. Integration with international markets and the introduction of digital technologies are opening up new opportunities for the market. Given the development of the Ukrainian stock market and its prospects, several key areas for further progress can be identified: strengthening investor protection, improving market infrastructure, enhancing cooperation with international platforms, developing the institution of institutional investors, increasing financial literacy among the population, and digital transformation. The successful

implementation of these steps can ensure the creation of a modern and efficient stock market, which will become an important factor in Ukraine's economic growth.

REFERENCES

1. Bosak A.O., Doinik Yu.V. The Ukrainian stock market: prospects for development and global experience in state regulation. Features of customs clearance of goods under the customs regime “customs warehouse.” 2021. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25547/nzmened-290-303.pdf
2. Ivanenko, O. G., Petrov, I. V. Current state and prospects for the development of the stock market in Ukraine. Journal of Economic Research. 2021. No. 12(3). Pp. 45–67.
3. Adam Hayes. Financial markets: role in the economy, importance, types and examples. Investopedia. May 31, 2022. URL: https://www.investopedia.com/terms/f/financial-market.asp .

UDC 004.738.5:004.7

Kovalchuk D.M.,
Doctor of Philosophy of Doctor of Philosophy in Computer Science
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Zhilin I.S.,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

THE INTERNET OF THINGS AS A KEY DRIVER OF DIGITAL TRANSFORMATION IN MODERN SOCIETY

In today's world, the rapid development of information technologies leads to the emergence of new concepts and approaches to organizing interaction between devices, systems, and people. One such concept is the Internet of Things (IoT), which opens fundamentally new opportunities for process automation, data collection and analysis, as well as increasing the efficiency of various fields of activity. The Internet of Things represents a set of physical objects equipped with sensors, software, and communication tools that enable them to exchange data over the Internet without direct human intervention.

The main idea of IoT is to create a unified information space in which devices can interact with each other, analyze the received data, and make decisions based on predefined algorithms. This ensures a higher level of automation and optimization of processes in various industries such as manufacturing, transportation, healthcare, agriculture, and public utilities.

One of the most common areas of IoT application is the concept of the "smart home". In such systems, household appliances, lighting, heating, and security systems are integrated into a single network and can be controlled remotely via mobile applications or automatically respond to environmental changes. For example, thermostats can regulate indoor temperature depending on human presence, while security systems can send notifications to the owner in case of suspicious activity.

In industry, the Internet of Things is used within the framework of the "Industry 4.0" concept, where production processes become more flexible, automated, and adaptive. Thanks to sensors and monitoring systems, enterprises can track the condition of equipment in real time, predict possible failures, and perform maintenance in a timely manner. This helps reduce downtime, increase productivity, and lower operational costs.

In the field of healthcare, IoT opens new possibilities for remote patient monitoring. Wearable devices such as fitness trackers or medical sensors can monitor vital signs – heart rate, physical activity level, sleep quality, etc. – and transmit this data to healthcare professionals for analysis. This contributes to early disease detection and improves the quality of medical services.

The application of the Internet of Things in transportation systems is also significant. Smart transportation systems help optimize traffic flow, reduce congestion, and improve road safety. For instance, sensors can monitor traffic

intensity, while traffic lights can automatically adjust their operation modes depending on real-time conditions.

However, along with numerous advantages, the Internet of Things also presents certain challenges. One of the main issues is data security and privacy. A large number of connected devices creates potential entry points for cybercriminals, which may lead to data breaches or unauthorized interference with system operations. Therefore, the development of effective data protection mechanisms is one of the key tasks in the IoT field.

Another challenge is the issue of standardization. Different manufacturers use their own protocols and technologies, which complicates the integration of devices into a unified system. Solving this problem requires the development of universal standards and protocols that ensure compatibility among various IoT components.

Thus, the Internet of Things is an important stage in the development of digital technologies, contributing to the creation of an intelligent environment where devices can effectively interact with each other and with humans. Its implementation opens broad prospects for improving quality of life, optimizing production processes, and developing innovative solutions. At the same time, realizing the full potential of IoT requires addressing a number of technical and organizational challenges, making this field a relevant area for scientific research and practical development.

REFERENCES

1. Introduction to IoT. Cisco Networking Academy [Online resource]. Available at: https://www.netacad.com/courses/iot/introduction-iot

UDC 657.446

Oreshko D.V.,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Semenchenko T.O.,
PhD in Education, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

SHOULD GOVERNMENTS REGULATE SOCIAL MEDIA ALGORITMS?

Over the past two decades, social media platforms have become central to modern communication. Billions of people use these platforms every day to access news, communicate with friends, and share opinions. Platforms such as TikTok, Meta Platforms, and YouTube rely on complex algorithms to decide what content users see. These algorithms analyze user behavior, interests, and engagement patterns to recommend posts, videos, and advertisements.

While these systems make social media more personalized and engaging, they also raise serious ethical and political concerns. Algorithms can influence public opinion, spread misinformation, and amplify extreme content. This paper explores both sides of the debate on whether governments should regulate social media algorithms.

Social media algorithms are designed to maximize user engagement. They analyze data such as likes, comments, watch time, and shares to determine which content keeps users active on the platform. The longer users stay online, the more advertisements they view, which increases revenue for technology companies.

However, this business model incentivizes platforms to promote highly engaging content rather than accurate or balanced information. Emotional, controversial, or sensational content often spreads faster than reliable information, which may unintentionally amplify misinformation, conspiracy theories, or polarizing political messages.

Another concern is the lack of transparency. The algorithms used by major platforms are proprietary, meaning companies do not fully disclose how they function. This opacity makes it difficult for researchers, governments, and users to understand why certain content becomes popular or how information spreads online.

Supporters of government regulation argue that social media platforms wield too much influence over public discourse. With billions of users worldwide, these platforms shape how people access information and form opinions on politics, science, and social issues.

Key arguments for regulation include:

1. Combating Misinformation: during major global events such as elections, pandemics, or political crises, false information can spread rapidly and cause real-world harm. Regulation could require companies to enhance content moderation systems and take responsibility for algorithmically promoted content.

2. Increasing transparency: governments could introduce laws that compel social media companies to disclose how their algorithms operate. This would allow independent researchers and regulators to evaluate whether these systems promote harmful content or manipulate users.

3. Protecting vulnerable groups: many social media platforms are widely used by teenagers, and algorithms often recommend highly addictive content. Some experts argue that governments should enforce rules limiting harmful algorithmic practices and prioritizing user well-being.

Critics warn that government regulation may create new problems:

1. Freedom of speech: governments could misuse regulatory power to control online conversations or suppress criticism.

2. Innovation challenges: rapid technological development could be slowed by strict regulations. Smaller companies may struggle to comply, potentially strengthening the dominance of large corporations.

3. Global regulatory differences: social media platforms operate across countries with differing laws and political systems. Creating universal regulatory standards is extremely difficult.

4. Algorithm complexity: algorithms are highly dynamic, continuously evolving through machine learning. Monitoring and enforcing regulations effectively may be nearly impossible.

Finding a Balanced Approach

Given the advantages and risks of regulation, many experts suggest a balanced approach. Rather than strict control, governments could focus on transparency and accountability.

Potential solutions include:

• Platforms providing clearer explanations for why certain content appears in users' feeds.

• Giving users more control over recommendation systems, allowing customization or disabling of algorithmic suggestions.

• Collaboration between governments, technology companies, and independent researchers to develop ethical standards for algorithm design and content moderation.

• Promoting digital literacy to help users recognize misinformation and understand algorithmic influence.

Conclusion. Social media algorithms play a powerful role in shaping modern communication and information flows. While they enhance personalization and engagement, they also introduce risks related to misinformation, manipulation, and user well-being.

Government regulation can help address some of these challenges by increasing transparency, accountability, and user protection. However, excessive regulation may threaten freedom of speech and slow technological innovation.

The future of social media governance will likely require a balanced strategy combining moderate regulation, corporate responsibility, and public education. Societies must carefully ensure that digital platforms serve the public interest while preserving fundamental freedoms.

REFERENCES

1. Yang, W. (2024). Information cocoons on social media: Why and how should the government regulate algorithms. arXiv.
2. Khan, S., & Wright, J. R. (2021). Disinformation, stochastic harm, and costly effort. arXiv.
3. Trujillo, A., Fagni, T., & Cresci, S. (2023). The DSA transparency database. arXiv.
4. OECD. (n.d.). *Should a central authority regulate algorithms?* Retrieved from https://oecd.ai/en/wonk/central-authority-regulate-algorithms .

UDC 004.056.57

Poliakova Y.R.,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Stiahlyk N.I.,
Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

USING OPEN SOURCE TOOLS FOR DYNAMIC ANALYSIS OF MALICIOUS SOFTWARE SUCH AS CLIPBOARD HIJACKERS (USING LAPLAS CLIPPER AS AN EXAMPLE)

The rapid integration of cryptocurrencies into the global financial system is accompanied by an increase in cyber threats aimed at stealing digital assets. According to analytical reports, in the first half of 2025 alone, the amount of funds stolen in the DeFi sector exceeded $2.17 billion, which already surpassed the figures for the whole of 2024 [1]. Among the attack vectors, Clipboard Hijacking technology – the interception and substitution of clipboard content – occupies a special place. Traditional protection methods, such as signature analysis, often prove ineffective against new clipper modifications, such as Laplas Clipper. This family of malicious software (MS) uses advanced address generation algorithms to create "doubles" that visually resemble the victim's address (the first and last characters match) [2]. The purpose of this work is to study the mechanisms of modern clippers and develop methods for their detection and blocking using exclusively free and open source software (FOSS).

Laplas Clipper represents an evolutionary step in the development of malicious software. Unlike outdated analogues, which replaced the copied wallet address with one of those statically written in the code, Laplas operates according to a complex scheme. First, it constantly scans the clipboard using regular expressions (RegEx) to detect cryptocurrency addresses (Bitcoin, Ethereum, Litecoin, Tron, etc.). When an address is detected, the clipper sends it to the attacker's command server (C2), where the server instantly selects an address from its database that has the same beginning and ending characters as the victim's address [2]. After that, the original address in the clipboard is replaced with a fake one. This behavior makes the attack almost invisible to the user, who only checks the beginning and end of the string before sending funds.

For safe analysis of malware samples, an isolated laboratory was deployed based on Cuckoo Sandbox, an open-source automated malware analysis system [3]. The test environment configuration included a guest OS Windows 10 (x64) with Windows Defender disabled, VirtualBox 7.0 hypervisor, and a network screen configured to intercept all traffic through the vboxnet0 virtual interface. In the conf/cuckoo.conf configuration file, the memory_dump = yes module was activated for further analysis of RAM, and in conf/auxiliary.conf, the tcpdump sniffer was activated to record network activity in PCAP format [3]. To counter Anti-VM

techniques, where the virus identifies the virtual environment and stops working, a hardening script was used to change the hardware identifiers (ACPI, MAC addresses, registry) to those characteristic of real physical machines.

Running the Laplas Clipper sample in the Cuckoo Sandbox environment allowed us to identify specific behavior patterns. Analysis of API call logs revealed abnormal activity in the clipboard. Cyclical calls to Windows API functions were detected: OpenClipboard(NULL) to open access to the clipboard, GetClipboardData(CF_TEXT) to obtain text content, and SetClipboardData(CF_TEXT, hMem) to write the modified data. At the same time, network analysis via Wireshark recorded HTTP GET requests to suspicious domains (for example, in the .top zone or via IP addresses without a domain name) that contained a copied wallet address in the request body. This confirms the hypothesis of server-generated spoofed addresses.

The binary code of the clipper was analyzed using the Ghidra tool (an open source reverse engineering framework from the NSA) [4]. Decompiling the main function revealed the use of a regular expression library to identify wallet types. In particular, the pattern ^1[a-km-zA-HJ-NP-Z1-9]{25,34}$ was used for Bitcoin addresses (Legacy), and ^0x[a-fA-F0-9]{40}$ for Ethereum addresses. This data became the basis for creating detection rules.

Based on the obtained indicators of compromise (IOC), a rule was developed for YARA, a tool for identifying and classifying malware [5]. The rule allows scanning processes in memory and detecting clipper activity even before the transaction is made: rule Detect_Laplas_Clipper_Memory {

meta:
description = "Detects Laplas Clipper active memory patterns"
author = "Student Name"
severity = "High"
date = "2026-02-10"
strings:
// Specific API call strings
$api1 = "SetClipboardData"
$api2 = "GetClipboardData"

// Regular expressions for searching addresses in process memory
// The virus keeps them for comparison
$btc_pattern = "1[a-km-zA-HJ-NP-Z1-9]{25,34}"
$eth_pattern = "0x[a-fA-F0-9]{40}"

// Typical communication strings with C2 (example)
$http_req = "GET /api/get_address?wallet="

condition:
// Condition: presence of PE file header, API calls,
// and crypto wallet patterns

```
uint16(0) == 0x5A4D and
all of ($api*) and
($http_req or 1 of ($btc_pattern, $eth_pattern))
}
```

The effectiveness of the proposed method was tested on a sample of 50 files: 20 confirmed samples of Laplas Clipper of various versions, 10 samples of other financial malware (RedLine Stealer), and 20 safe utilities. The test results showed that Cuckoo Sandbox successfully detected 19 out of 20 Laplas Clipper samples based on behavioral analysis (buffer manipulation + network activity). One sample did not run due to incorrect environment emulation [3]. The YARA rule showed 100% detection of active processes in the memory of the infected machine [5]. There was also one false positive detection of a legitimate clipboard management utility that also used hooks on SetClipboardData, indicating the need to refine the rule by adding a file digital signature check.

The study confirmed the high effectiveness of using Open Source tools to analyze threats to financial security. The combination of behavioral analysis in Cuckoo Sandbox and signature search in memory using YARA allows detecting even the latest modifications of Clipboard Hijackers that bypass traditional antivirus software. The proposed methodology can be integrated into the protection systems of corporate networks of financial institutions. As a practical recommendation for minimizing risks, we suggest implementing local
clipboard monitoring agents that block automatic changes to data matching RegEx patterns of cryptocurrencies without explicit user confirmation.

REFERENCES

1. Chainalysis. The 2025 Crypto Crime Report [Electronic resource]. — Access mode: https://www.chainalysis.com/reports/
2. Cyble Research. Laplas Clipper: A New Breed of Malware [Electronic resource]. — Access mode: https://blog.cyble.com/
3. Cuckoo Sandbox Documentation. Automated Malware Analysis [Electronic resource]. — Access mode: https://cuckoo.sh/docs/
4. Ghidra Software Reverse Engineering Framework [Electronic resource]. — Access mode: https://ghidra-sre.org/
5. YARA Documentation. Writing YARA rules [Electronic resource]. — Access mode: https://yara.readthedocs.io/

UDC 004.42

Vytkovets I.O.,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Stiahlyk N.I.,
Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

THE ROLE OF PROGRAMMING IN MODERN PROFESSIONS

Today, the IT sector has begun to develop rapidly and already plays a decisive role in shaping many professions. There are numerous fields of work in which programming is a key tool and holds significant importance. Innovative technological developments, the digitalization of economic activity, and the advancement of medical technologies– all of these are impossible without software code. Moreover, many professions now involve close interaction with artificial intelligence, the emergence of which has marked a new stage in the evolution of the IT world. Therefore, what role does programming play in modern professions?

Undoubtedly, programming forms the foundation of modern technologies. Programmers - namely frontend and backend developers, AI specialists, DevOps engineers, cybersecurity experts, database specialists, and others—create websites, mobile applications, and systems that ensure high-quality user interaction. In fact, everything is closely interconnected. Information technologies open up numerous opportunities for each of us, simplify our lives, and provide quick access to many processes. All of this has become possible thanks to code, which allows us to meet our needs with just a single click.

A major achievement is the application of programming in medicine. For example, in surgery, IT specialists have developed the Da Vinci robot, which operates in a structured and coordinated manner during procedures: first, it captures the surgeon's movements, then processes the signals and transmits data to the manipulators. This invention is extremely useful and effective during operations, as it has significantly increased the number of successful treatments. There have also been notable advancements in medical diagnostics. In some hospitals, MRI, CT, and X-ray images are now analyzed by AI algorithms, helping to detect diseases at early stages. This technology is used by professionals such as AI Medical Imaging Specialists and Healthcare Data Scientists. Clinical Data Analysts, in turn, work with electronic medical records, predicting disease progression and treatment effectiveness. There are also other advanced medical technologies, including VR/AR (Virtual Reality/Augmented Reality), Extra Vision systems, wearable technologies, and AlphaFold.

Currently, in Ukraine during wartime, the military uses drones (unmanned aerial vehicles), the development of which also relies heavily on programming. They are used for reconnaissance, fire adjustment, and combat missions. The Ukrainian company Ukrspecsystems, consisting of AI programmers, engineers, and computer

vision specialists, has developed the PD-2 drone, which can remain airborne for up to 8–10 hours and transmit data over distances of up to 180 km. One of its advantages is that it can be assembled and disassembled without tools. The company has also developed the Shark drone, used for deep reconnaissance and artillery targeting. Additionally, Ukrainian forces actively use strike UAVs such as the RAM-2X, also known as “kamikaze drones”. None of these systems would function without software code, which ensures GPS navigation, encrypted data transmission, and device automation.

It is also important to recognize the role of programming in the economic sector. It drives the development of financial technologies (FinTech). Electronic payments, cryptocurrencies, stock market operations, and online banking all function thanks to algorithmization. Another important area is economic analytics and work with Big Data. Specialists analyze markets and economic trends using programming languages such as Python, R, SQL, C++, Java, and others.

In conclusion, it is difficult to imagine modern professions without the involvement of IT technologies, as they significantly facilitate any work process. Programming is everywhere: in new devices, mobile applications, robotic systems, and drones on the battlefield. No technology can exist without well-written software code, and this is an undeniable fact today.

REFERENCES

1. Careers in Artificial Intelligence: Healthcare. URL: https://learnartificialintelligence.ai/careers-in-artificial-intelligence/healthcare (Accessed: 29 March 2026).
2. The Role of Data Science in Modern Healthcare. URL: https://medfirejobs.com/the-role-of-data-science-in-modern-healthcare/ (Accessed: 29 March 2026).
3. Ukrspecsystems: Drones. URL: https://ukrspecsystems.com/uk/drones (Accessed: 29 March 2026).
4. Diia.Business (n.d.) What is FinTech? URL: https://business.diia.gov.ua/finance/handbook/scho-take-finteh-fintech (Accessed: 29 March 2026).
5. Kyivstar Hub. What is Big Data? URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-big-data (Accessed: 29 March 2026).
6. Wiener Privatklinik. Da Vinci Surgical Robot. URL: https://wiener-privatklinik.com/uk/blog/da-vinchi-op-robot/ (Accessed: 29 March 2026).
7. Ingenius 5 Technologies That Modernize and Improve Medicine. URL: https://ingeniusua.org/articles/5-tekhnologiy-yaki-modernizuyut-ta-pokraschuyut-medicinu (Accessed: 29 March 2026).

UDC 336.71:004.6

Zakharova M.D.,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Semenchenko T.O.,
PhD in Education, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

THE ROLE OF DATA ANALYTICS IN MODERN BANKING

Data analytics is the process of digging large volumes of data to uncover hidden patterns, correlations, and insights that can drive decision-making. In the banking sector, data analytics plays a important role in improving efficiency, enhancing customer experiences, managing risk, and optimizing various operations. This thesis discusses the different types of data analytics, how banks utilize them, and provides real-life examples of their applications in the banking sector.

Data analytics in banking is commonly categorized into four types: descriptive, diagnostic, predictive, and prescriptive analytics. Each type serves a specific purpose and helps banks to overcome different challenges.

Descriptive analytics helps banks understand what happened in the past. This type of analytics takes and summarizes historical data to provide insights into past behaviors, performance, and trends. It involves data aggregation, statistical analysis, and visualization. Citibank uses descriptive analytics to monitor customer transactions and track spending patterns over time. This helps the bank understand customer behavior and identify trends: which products are most popular, what times of the year customers spend the most, and how economic events affect spending. By using descriptive analytics, Citibank can tailor its marketing campaigns to target specific customer segments more effectively.

While descriptive analytics tells us what happened, ***diagnostic analytics*** explains why it happened. It goes deeper into historical data to identify the causes behind observed trends or patterns. It involves techniques such as correlation analysis and drill-down analysis to uncover hidden factors and relationships. DBS Bank in Singapore uses diagnostic analytics to determine why certain customers default on loans. By analyzing customer data, such as income levels, spending habits, and previous loan repayment behavior, DBS can pinpoint the factors that lead to defaults, allowing the bank to adjust its credit policies and offer more personalized loan terms to customers.

Predictive analytics uses historical data and statistical models to forecast future events. It helps banks anticipate customer behavior, predict loan defaults, and identify potential risks. Predictive models use machine learning algorithms and data mining techniques to identify patterns in large datasets and make informed predictions about what will happen next. JPMorgan Chase applies predictive analytics to assess credit risk. By analyzing customer transaction histories, credit scores, and economic factors, JPMorgan can predict the chance of a customer defaulting on a loan. This helps the

bank make data-driven decisions when approving loans and offers more accurate risk management strategies.

Prescriptive analytics goes beyond predicting future outcomes; it recommends actions that should be taken to achieve the desired results. It combines predictive models with optimization techniques to evaluate multiple scenarios and determine the best course of action based on business goals and constraints. Wells Fargo uses prescriptive analytics to optimize its loan approval process. By analyzing various factors such as credit scores, loan amounts, and customer profiles, Wells Fargo can run what-if scenarios to find the best way to approve loans while minimizing credit risk. The bank also uses prescriptive analytics to optimize interest rates, offering competitive rates while managing its risk.

Data analytics plays an important role in modern banking, offering numerous ways to help banks optimize their operations and improve the services they provide. Through fraud detection, credit risk assessment, process optimization, and customer personalization, banks are able to gain deeper insights into their customers' behavior, identify potential risks, and offer more targeted services. By using real-time data analytics, banks like HSBC can quickly detect fraudulent activities and prevent potential financial losses. Meanwhile, institutions like Bank of America use predictive analytics to offer personalized financial solutions, such as custom savings plans or investment options, based on customers' individual spending habits and financial goals.

As the banking industry continues to develop, data analytics will remain useful. By using various types of analytics, such as descriptive, diagnostic, predictive, and prescriptive, banks can improve their decision-making processes, reduce risks, and create personalized experiences for their customers. With the increasing integration of technology in banking, data analytics will only become more essential in shaping the future of the financial sector.

REFERENCES

1. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.
2. Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems, 35*(1), 220–265. https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766
3. Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly, 36*(4), 1165–1188. https://doi.org/10.2307/41703503

UDC 614.88:[004+621.39]

Zhelezniakova N. M.,
Doctor of Medicine, Professor
Kharkiv National Medical University;
Aleksandrova T. M.,
PhD, Associate Professor
Kharkiv National Medical University

THE ROLE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN ADDRESSING CURRENT CHALLENGES IN PRIMARY HEALTH CARE

Abstract. Information and communication technologies (ICTs) are increasingly regarded as essential instruments for the development of integrated primary health care, particularly in the management of patients with chronic conditions and complex health care needs [1]. In this context, identifying the key determinants that influence the successful implementation of ICTs in primary care has become an important task for contemporary medicine.

At present, the global prevalence of patients suffering from multiple chronic conditions continues to rise. Individuals with comorbid diseases often experience additional biopsychosocial challenges, while the coexistence of several disorders may lead to inconsistencies or conflicts between therapeutic regimens [2].

The integrated health care model represents a coordinated, multidisciplinary, and patient-centered approach to health service delivery, offering significant potential for improving the management of chronic diseases [3]. Recent studies indicate that the implementation of integrated care strategies enhances the coordination and continuity of health services within the primary care system [4]. Therefore, it is important to analyze international experience in the application of integrated health care models.

The Rainbow Model of Integrated Care (RMIC), proposed in 2013 by the Dutch researcher Dr. Pim P. Valentijn, provides a conceptual framework for understanding integrated health care. According to this model, integration can occur across several interconnected levels, including the clinical, professional, organizational, and system levels, and is supported by functional and normative integration mechanisms [5]. Each level of integration requires specific strategies, instruments, and organizational approaches aimed at facilitating collaboration and coordination among health care providers to ensure continuity and quality of care.

The application of ICT within the RMIC framework can be particularly beneficial for patients with complex health care needs. Such patients often require services from multiple professionals and health care organizations; therefore, digital technologies can support coordination of care and serve as tools for clinical decision-making [6]. Implementation of RMIC also promotes person-centered care by taking into account the coexistence of multiple diseases, the involvement of interdisciplinary teams, patient conditions, and the timing of medical interventions. Examples of ICT

applications within the RMIC framework include patient portals that provide access to information about health services and telemedicine technologies that enable coordinated care delivery at a distance [7].

Another conceptual approach to technological support for individuals with chronic diseases is the eHealth Enhanced Chronic Care Model (eCCM), developed by a group of researchers in the United States in 2015. This model represents a modernization of the original Chronic Care Model introduced by Wagner in the 1990s, incorporating the capabilities of contemporary eHealth technologies, including electronic health records, patient portals, and mobile applications designed to support patient self-management [8].

The eCCM framework highlights the potential of ICT and the data generated by these technologies to improve health outcomes by enhancing both patient and provider knowledge regarding chronic disease management. Within this model, e-community resources represent strategies aimed at strengthening collaboration with community organizations and developing virtual health-related communities. Examples of ICT tools used within the eCCM framework include online health communities and social networking platforms that facilitate communication and knowledge exchange in the health care environment [9].

The findings reported by Farah Tahsin et al. (2023) indicate that contemporary integrated primary care models designed for patients with chronic conditions actively employ a range of ICT-based technologies, including telemonitoring systems, mobile health applications, electronic health records, and telephone-based communication. These digital tools facilitate the exchange of information among healthcare professionals both within and between organizations, as well as between patients and healthcare providers. Consequently, ICT contributes to the integration of health services at multiple levels, including clinical, professional, and organizational domains [1].

Conclusions. Information and communication technologies play a significant functional role in supporting individuals with multiple chronic conditions within integrated primary care systems. They are essential for coordinating clinical services across multidisciplinary teams and for enabling remote patient self-management in individuals with complex health needs. Nevertheless, to fully realize the potential of ICT in integrated care, further studies are required to explore mechanisms that can facilitate integration at broader organizational and health-system levels.

REFERENCES

1. Tahsin, F., Armas, A., Kirakalaprathapan, A., Kadu, M., Sritharan, J., & Steele Gray, C. (2023). Information and Communications Technologies Enabling Integrated Primary Care for Patients With Complex Care Needs: Scoping Review. *Journal of medical Internet research*, *25*, e44035. https://doi.org/10.2196/44035
2. Zulman, D. M., Asch, S. M., Martins, S. B., Kerr, E. A., Hoffman, B. B., & Goldstein, M. K. (2014). Quality of care for patients with multiple chronic

conditions: the role of comorbidity interrelatedness. *Journal of general internal medicine, 29*(3), 529–537. https://doi.org/10.1007/s11606-013-2616-9
3. Starfield B. (2012). Primary care: an increasingly important contributor to effectiveness, equity, and efficiency of health services. SESPAS report 2012. *Gaceta sanitaria*, *26 Suppl 1*, 20–26. https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2011.10.009
4. Steele Gray, C., Barnsley, J., Gagnon, D., Belzile, L., Kenealy, T., Shaw, J., Sheridan, N., Wankah Nji, P., & Wodchis, W. P. (2018). Using information communication technology in models of integrated community-based primary health care: learning from the iCOACH case studies. *Implementation science : IS*, *13*(1), 87. https://doi.org/10.1186/s13012-018-0780-3
5. Valentijn, P. P., Schepman, S. M., Opheij, W., & Bruijnzeels, M. A. (2013). Understanding integrated care: a comprehensive conceptual framework based on the integrative functions of primary care. *International journal of integrated care*, *13*, e010. https://doi.org/10.5334/ijic.886
6. van der Klauw, D., Molema, H., Grooten, L., & Vrijhoef, H. (2014). Identification of mechanisms enabling integrated care for patients with chronic diseases: a literature review. *International journal of integrated care*, *14*, e024. https://doi.org/10.5334/ijic.1127
7. Falconer, E., Kho, D., & Docherty, J. P. (2018). Use of technology for care coordination initiatives for patients with mental health issues: a systematic literature review. *Neuropsychiatric disease and treatment*, *14*, 2337–2349. https://doi.org/10.2147/NDT.S172810
8. Aryani, F. M. Y., Lee, S. W. H., Chua, S. S., Kok, L. C., Efendie, B., & Paraidathathu, T. (2016). Chronic care model in primary care: can it improve health-related quality of life?. *Integrated pharmacy research & practice*, *5*, 11–17. *https://doi.org/10.2147/IPRP.S92448*
9. Gee, P. M., Greenwood, D. A., Paterniti, D. A., Ward, D., & Miller, L. M. (2015). The eHealth Enhanced Chronic Care Model: a theory derivation approach. *Journal of medical Internet research*, *17*(4), e86. https://doi.org/10.2196/jmir.4067

УДК 614.2:330.341.1

Гентош Я.В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка;
науковий керівник: к.е.н, доцент Зомчак Л. М.
Львівський національний університет імені Івана Франка

КЛАСТЕРНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Пандемія COVID-19 у 2019–2023 рр. стала безпрецедентним шоком для систем охорони здоров'я країн Європейського Союзу. Вона одночасно вплинула на фінансування медицини, навантаження на стаціонари та показники здоров'я населення, спричинивши спад тривалості життя, пікове зростання загальної та уникненої смертності, а також різке збільшення видатків на охорону здоров'я. При цьому між країнами ЄС зберігається структурний розрив: одні держави вкладають значні ресурси в медицину й досягають високих показників тривалості життя та низької смертності якої можна було запобігти, тоді як інші витрачають менше й демонструють гірші результати, особливо серед постсоціалістичних країн Центрально-Східної Європи.

Серед кількісних методів аналізу регіональних структур особливою популярністю серед дослідників користуються такі: статистичний аналіз [1], методи класифікації [2], авторегесійні економетричні моделі [3], системи одночасних рівнянь [4], таксономічний аналіз [5, 6] тощо.

Кластерний аналіз у поєднанні з головними компонентами дозволяє виявити групи країн зі схожими профілями медичної системи, зрозуміти, як пандемія COVID-19 вплинула на розрив між ядром і периферією ЄС, оцінити, які моделі організації медицини виявилися найбільш стійкими до пандемічного шоку.

Об'єкт дослідження: системи охорони здоров'я країн Європейського Союзу у 2019–2023 рр.

Предмет дослідження: кластерні моделі розвитку систем охорони здоров'я країн ЄС у контексті пандемії COVID-19 – тобто схожість та відмінності ресурсного забезпечення, фінансування та результатів медичних систем у багатовимірному просторі показників.

Мета дослідження - виявити та описати кластерні моделі розвитку систем охорони здоров'я країн ЄС у 2019–2023 рр. на основі інтегральних і факторних показників, що характеризують ресурси, фінансування та результати функціонування медицини в період пандемії COVID-19, використовуючи ієрархічну кластеризацію.

Статистична база. Для 25 країн ЄС за 2019–2023 рр. використано такі групи показників:

1. результати здоров'я:
   - тривалість життя при народженні (роки) [1];

– загальна смертність (на 100 тис. населення) [1];
– дитяча смертність на 1000 новонароджених [1];
– смертність, якої можна було уникнути як інтегральний індикатор ефективності медичної системи [1];

2. ресурси та фінансування:
   – поточні витрати на охорону здоров'я на душу населення [1];
   – витрати на охорону здоров'я у % до ВВП [1];
   – забезпеченість лікарняними ліжками та медичним персоналом на 1000 людей [2];
3. демографічний контекст [2]:
   – частка населення віком 65+ (дестимулятор, що відображає старіння та додаткове навантаження на систему);

На основі цих показників у було виділено факторні компоненти за PCA.

Спершу всі змінні було поділено на стимулятори (тривалість життя, ресурсне забезпечення, витрати на душу населення) та дестимулятори (загальна, дитяча та уникнена смертність, надмірне старіння 65+).

Дестимулятори перетворено у стимулятори методом інверсного нормування, щоб у всьому масиві даних діяла одна логіка: «вище – краще для здоров'я».

На дендрограмі (рис. 1) видно, що на дуже грубому рівні можна говорити про поділ на велику «східноєвропейську» гілку та гілку «старих» членів ЄС, однак для більш змістовного аналізу було обрано детальніший зріз.

Горизонтальна червона лінія на рівні відстані приблизно 4 (див. рис. 1) задає поріг об'єднання і формує 9 операційних кластерів систем охорони здоров'я. Частина з них є багатокраїнними, частина – одноелементними, що свідчить про істотну відмінність окремих країн від своїх найближчих «сусідів» у факторному просторі.

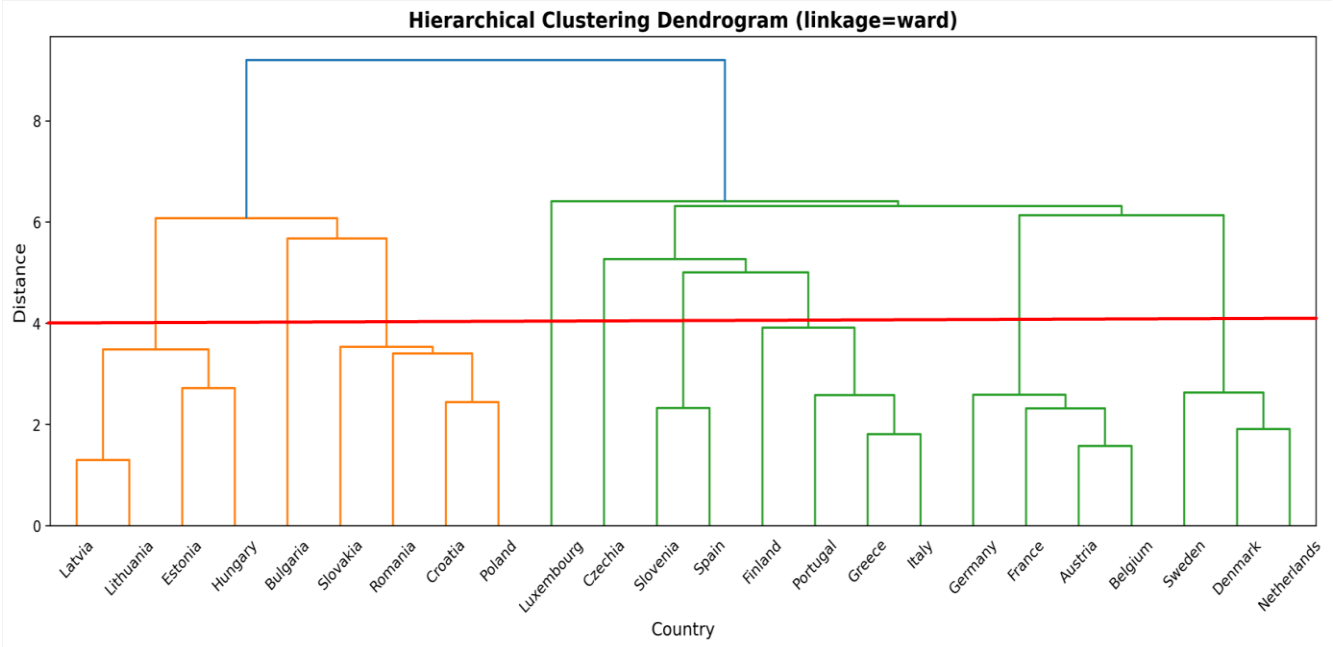


Рис. 1 Ієрархічна кластерна дендрограма систем охорони здоров'я країн ЄС

Проведене дослідження показало, що системи охорони здоров'я країн ЄС у період 2019–2023 рр. утворюють 9 операційних кластерів систем охорони здоров'я. Частина з них є багатокраїнними, частина – одноелементними

Результати кластеризації демонструють чітке збереження «історичного розриву» між Західною та Центрально-Східною Європою, проте з появою нових специфічних підгруп:

1. Кластер високої резильєнтності (Ядро ЄС): Група країн із високими питомими витратами на душу населення та розвиненою інфраструктурою ліжкового фонду. Ці системи продемонстрували найнижчі показники уникненої смертності, попри високу частку населення 65+, що вказує на ефективність превентивної медицини.

2. Постсоціалістичний кластер (Периферія): Країни зі значним навантаженням на систему через показники загальної смертності та обмежене фінансування у % до ВВП. Пандемія поглибила їхнє відставання, зафіксувавши вищу вразливість до пандемічних шоків.

3. Атипові одиничні кластери: Наявність одноелементних кластерів свідчить про унікальні моделі (наприклад, країни з надвисокою забезпеченістю персоналом або специфічною структурою витрат), які не вписуються в загальноєвропейські тренди.

Запропонований кластерний підхід може бути використаний як інструмент моніторингу: відстежувати переміщення країн між кластерами, оцінювати результативність реформ у сфері охорони здоров'я та планувати політику зближення стандартів медицини в ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вдовин М. Л., Зомчак Л. М., Коханевич М. П. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізми регулювання економіки*. 2022. no. 1–2. С. 95–96. https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.10
2. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_6
3. Zomchak L., Kukhotska T. Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications: Volume 8*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. P. 403–424. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80935-4_19
4. Zomchak L., Klochnyk O. External sector of Ukraine: tendencies, determinants and interdependencies between indicators. *Customs Scientific Journal*. 2023. № 1. P. 62–69. https://doi.org/10.32782/2308-6971/2023.1.7

5. Бортник Я., Огородник С., Зомчак Л. Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5840
6. Зомчак Л. М., Огородник С. П., Бортник Я. В. Місцеві бюджети регіонів України: багатовимірне моделювання динаміки та фінансової стійкості в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 47–53. https://doi.org/10.32782/dees.17-7

УДК 004.45:004.8

Ейсмонт І.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.п.н, доцент Стяглик Н.І.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ПРОГРАМНИХ ПРОДУКТІВ

Штучний інтелект (ШІ) набув значного поширення в сучасній інформатиці, оскільки дозволяє ефективно вирішувати складні завдання, які раніше виконувалися людиною. Однією з ключових характеристик ШІ є здатність до навчання (машинного та глибокого), що водночас виступає як його перевага і потенційний недолік. Такі технології здатні аналізувати великі обсяги даних і застосовувати отримані знання для розв'язання нових задач.

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій ШІ суттєво впливає на процес розробки програмних продуктів, автоматизуючи окремі етапи створення програмного забезпечення та підвищуючи продуктивність розробників. Серед інструментів на основі ШІ можна виділити ChatGPT, Visure, Miro AI, DeepCode та інші, які застосовуються для генерації коду, аналізу, тестування й документування. Ефективність їх використання залежить від правильного вибору відповідно до поставлених задач.

Водночас, повна автоматизація розробки програмного забезпечення за допомогою ШІ є обмеженою. Хоча для простих задач це можливо, якість, надійність і конкурентоспроможність таких продуктів можуть бути нижчими, тому участь людини залишається необхідною. Особливо актуальними залишаються питання безпеки та етичності використання таких технологій, те, чи можливо повністю довірити розробку продукту.

Метою роботи є дослідження особливостей використання штучного інтелекту у процесі розробки програмних продуктів та оцінка його впливу на ефективність і якість програмного забезпечення.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати роль ШІ у розробці програмного забезпечення;
- розглянути основні напрямки його застосування;
- визначити переваги та недоліки використання;
- оцінити вплив ШІ на якість програмних продуктів.

Штучний інтелект відіграє важливу роль у розробці програмних продуктів, забезпечуючи автоматизацію процесів створення коду та спрощення пошуку рішень. Це дозволяє скоротити час виконання рутинних операцій і підвищити ефективність роботи розробників. Крім того, ШІ активно застосовується для аналізу великих обсягів даних і тестування програмного забезпечення, що сприяє виявленню помилок і підвищенню якості продукту.

Водночас використання ШІ має певні ризики. Інструменти генерації коду можуть використовувати фрагменти з відкритих або неавторизованих джерел, що створює загрозу використання застарілого або вразливого коду. Також можливі порушення ліцензійних умов через включення фрагментів із різних джерел. Це зумовлює необхідність додаткової перевірки, тестування та застосування спеціалізованих інструментів аналізу програмного забезпечення (SCA).

Таким чином, використання штучного інтелекту підвищує ефективність розробки програмних продуктів, проте потребує контролю з боку розробників.

У результаті дослідження встановлено, що штучний інтелект є важливим інструментом у розробці програмного забезпечення, який підвищує продуктивність і якість роботи. Водночас його використання пов’язане з певними ризиками, що потребують додаткового контролю та перевірки. Отже, ШІ доцільно застосовувати у поєднанні з професійною експертизою розробників, що забезпечує ефективність і надійність створених програмних продуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. José de la Torre-López, Aurora Ramírez, José Raúl Romero. Artificial intelligence to automate the systematic review of scientific literature. URL: https://arxiv.org/abs/2401.10917
2. Гадецька З. Використання сучасних технологій штучного інтелекту при підготовці наукових публікацій [Текст] / З. Гадецька, А. Черкащенко // Цифрова економіка та економічна безпека : науково-практичний журнал / Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка ; [гол. ред. О. Ю. Кудріна, редкол.: В. В. Божкова, В. І. Борщ, Н. М. Вдовенко та ін.]. – 2025. – № 2 (17). – С. 389–392. – DOI: https://doi.org/10.32782/dees.17-63
3. Вплив штучного інтелекту на розробку ПЗ. URL: https://pnn.com.ua/ua/blog/detail/impact-of-artificial-intelligence-on-software-development
4. Як ШІ впливає на розробку програмних продуктів/ URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/yak-shi-vplivaje-na-rozrobku-programnih-produktiv
5. Ризики, пов’язані з використанням ШІ для процесу розробки https://corewin.ua/blog/risks-of-ai-for-developers/

УДК 004.42:374

Колесниченко К.М.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.п.н, доцент Стяглик Н.І.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ЧОМУ ВАРТО ВИВЧАТИ ПРОГРАМУВАННЯ

Сьогодні, програмування вийшло за межі ІТ професій, і стало не просто інструментом для створення програмного забезпечення, а перетворилось на базову навичку, яку можна порівняти з умінням читати чи писати. Саме тому виникає потреба переосмислити наше ставлення до цієї дисципліни. У цій доповіді я розповім ключові причини, чому вивчення програмування є необхідною інвестицією у розвиток сучасного фахівця, незалежно від його майбутньої спеціалізації.

Основна цінність програмування полягає в тому, що воно вчить декомпозиції – тобто вмінню розбивати велику, комплексну проблему на серію дрібних, керованих кроків.

Комп'ютер не розуміє натяків, тому щоб написати робочий цикл або алгоритм сортування масивів, необхідно мислити точно. Ця навичка безпосередньо переноситься на вивчення вищої математики. Розуміння того, як працюють межі, похідні або складні матричні операції, стає значно простішим, коли мозок уже натренований мислити покроковими алгоритмами.

Процес написання коду виховує унікальну стресостійкість. Якщо алгоритм містить помилку, він просто не виконається, змушуючи нас самостійно шукати проблему, аналізувати її та виправляти. Це вчить терпінню, уважності та вмінню робити висновки з власних помилок. Таким чином, ми вчимося сприймати труднощі не як перепони, а як робочі виклики. Здатність самостійно долати невдачі та знаходити рішення - це безцінна навичка для майбутнього, як у професійному, так і в особистому житті.

Програмування – це універсальна навичка, яка відкриває нові можливості абсолютно в будь-якій професії. Сучасні дослідження неможливі без обробки великих масивів даних, і саме це дозволяє зробити програмування.

В економіці ми все частіше відходимо від суто теоретичних моделей. Програмування дає нам інструменти, щоб створювати живі алгоритми для аналізу ринку. Ми можемо прогнозувати наслідки рішень центральних банків чи коливання ВВП, просто написавши відповідний скрипт. Це перетворює сухі цифри на зрозумілі прогнози та звільняє нас від рутинного збору фінансової інформації.

У психології та соціальних науках дослідники використовують скрипти для обробки результатів поведінкових експериментів. Аналіз когнітивних патернів, розпізнавання емоцій чи тестування гіпотез сьогодні спирається на

статистичні алгоритми та машинне навчання, які допомагають знаходити неочевидні закономірності у поведінці людей.

Застосування навичок програмування є дієвим інструментом для підвищення продуктивності. Опанування базового коду забезпечує справжній контроль над цифровими технологіями, які використовуються щодня, а не навпаки.

Замість того, щоб витрачати години на ручну обробку таблиць, сортування файлів чи форматування звітів і презентацій, людина з навичками програмування може написати короткий скрипт, який виконає цю роботу за кілька секунд. Це звільняє найцінніший ресурс – час – для творчої та інтелектуальної діяльності.

Світ технологій стрімко змінюється, тому розуміння базових алгоритмів, що лежать в основі програмного забезпечення, є ключовою перевагою на сучасному ринку праці. Це формує стійку основу, завдяки якій будь-яку нову технологію можна опанувати набагато швидше, спираючись на знання її фундаментальних принципів.

Важливо зрозуміти головне: програмування – це не лише написання коду. Це розвиток інтелекту, самодисципліни, креативного мислення та здатності швидко вирішувати проблеми. Як ми бачимо, ця навичка суттєво змінює наш підхід до будь-яких завдань. Вона дає нам реальні інструменти для досліджень в інших науках, звільняє наш час від монотонної рутини та вчить сприймати помилки як досвід. Це та міцна основа, яка робить нас гнучкими, продуктивними та готовими до будь-яких нових технологій, незалежно від обраної професії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чому дітям варто вивчати програмування: п’ять ключових причин. Комп'ютерна Академія IT STEP. URL: https://waw-ua.itstep.org/blog/why-should-children-learn-programming-five-key-reasons (дата звернення: 24.03.2026).
2. Стяглик Н.І., Єрмакова Н.А. Вебсемінари для дорослих: практичний шлях до цифрової грамотності // IV Міжнародна науково-практична конференція «Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи», ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 27-28 листопада 2025 року, С.174-179. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/items/dce23b84-58b6-4b7f-8577-6edb65ad7f57 (дата звернення: 24.03.2026).
3. Чому дітей та підлітків варто навчати програмування. URL: https://osvitanova.com.ua/posts/6568-chomu-ditei-ta-pidlitkiv-varto-navchaty-prohramuvanniu (дата звернення: 27.03.2026).
4. Чому дітям корисно вивчати IT-науки: 5 вагомих аргументів URL: https://zaxid.net/news/ (дата звернення: 27.03.2026).

УДК 657.446

Коротун В.С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національного технічного університету «ХПІ»;
науковий керівник: Білоцерківський О. Б.
Національного технічного університету «ХПІ»

ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки логістичні системи відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Зростання обсягів міжнародної торгівлі, ускладнення ланцюгів постачання та збільшення кількості учасників логістичних процесів призводять до виникнення проблем, пов’язаних із недостатньою прозорістю операцій, затримками у передачі інформації та ризиками фальсифікації даних.

Традиційні інформаційні системи не завжди здатні забезпечити високий рівень надійності, безпеки та прозорості логістичних операцій. У цьому контексті значну увагу привертає технологія блокчейн, яка була вперше реалізована у межах функціонування криптовалюти Bitcoin. Основна ідея блокчейну полягає у створенні децентралізованої бази даних, у якій інформація зберігається у вигляді послідовності взаємопов’язаних блоків і не може бути змінена без згоди всіх учасників мережі.

Застосування технології блокчейн у сфері логістики відкриває нові можливості для підвищення прозорості операцій, відстеження руху товарів, зниження ризику шахрайства та оптимізації управління ланцюгами постачання.

Блокчейн — це розподілений цифровий реєстр, який дозволяє зберігати інформацію у вигляді блоків, що з’єднані між собою криптографічними методами. Кожен новий блок містить дані про транзакції, часову мітку та унікальний криптографічний хеш попереднього блоку, що забезпечує цілісність і незмінність інформації [1].

Основними характеристиками блокчейн-технології є децентралізація, прозорість, незмінність даних та високий рівень безпеки. Учасники мережі мають доступ до єдиної бази даних, що значно знижує ймовірність помилок і маніпуляцій з інформацією [2].

У логістичних системах блокчейн може використовуватися для фіксації всіх етапів руху товару — від виробництва до доставки кінцевому споживачу. Кожна операція (відвантаження, транспортування, митне оформлення, приймання на складі) фіксується у системі та стає доступною для всіх учасників ланцюга постачання.

Важливим елементом блокчейн-систем є смарт-контракти — програмні алгоритми, які автоматично виконують умови угоди між сторонами після

настання визначених подій. Це дозволяє автоматизувати значну частину логістичних процесів.

Логістичні ланцюги постачання включають велику кількість учасників: виробників, постачальників, транспортні компанії, складські комплекси, митні органи та роздрібних продавців. Взаємодія між цими учасниками часто супроводжується обміном великої кількості документів та інформації.

Однією з ключових проблем є фрагментованість інформаційних систем. Кожен учасник ланцюга постачання може використовувати власні інформаційні платформи, що ускладнює обмін даними та знижує прозорість процесів. У результаті виникають затримки у передачі інформації, дублювання документів, помилки у даних та складність відстеження руху товарів.

Крім того, відсутність єдиної системи обліку створює ризики шахрайства, підробки документів і незаконного втручання у дані. Це особливо актуально для міжнародної логістики, де процеси супроводжуються значною кількістю посередників.

Використання технології блокчейн у логістичних системах дозволяє створити єдину цифрову платформу для обміну інформацією між усіма учасниками ланцюга постачання. Це сприяє підвищенню прозорості операцій і покращенню координації між партнерами.

Одним із ключових напрямів застосування блокчейн є відстеження руху товарів у режимі реального часу. Кожна операція фіксується у системі, що дозволяє швидко визначити місцезнаходження вантажу та контролювати виконання логістичних операцій.

Ще одним важливим напрямом є автоматизація документообігу. Завдяки використанню смарт-контрактів значна частина документів може бути створена, перевірена та підтверджена автоматично. Це зменшує кількість паперових документів і прискорює виконання логістичних операцій.

Крім того, блокчейн сприяє підвищенню довіри між учасниками логістичного процесу, оскільки всі дані є доступними для перевірки та не можуть бути змінені без погодження мережі.

Впровадження технології блокчейн у логістичну систему підприємства потребує комплексного підходу. Першим етапом є аналіз існуючих логістичних процесів та визначення проблемних ділянок, де виникають інформаційні розриви або затримки [3].

Другим етапом є розробка цифрової інфраструктури, яка дозволяє інтегрувати блокчейн-технологію з існуючими інформаційними системами підприємства. На цьому етапі визначаються учасники мережі, правила доступу до даних та механізми обміну інформацією.

Наступним етапом є розробка та впровадження смарт-контрактів, що автоматизують виконання певних логістичних операцій. Після цього проводиться тестування системи та навчання персоналу.

Завершальним етапом є масштабування системи та її інтеграція з іншими елементами цифрової логістичної інфраструктури.

Застосування блокчейн-технології у логістичних процесах дозволяє суттєво підвищити прозорість операцій, забезпечити достовірність інформації та покращити контроль за рухом товарів. Крім того, скорочується час обробки документів і зменшується кількість помилок, пов'язаних із ручним введенням даних.

Використання блокчейн сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню рівня довіри між партнерами та покращенню ефективності управління ланцюгами постачання. Це також дозволяє швидше реагувати на зміни у логістичних процесах та підвищує гнучкість підприємства.

Отже, технологія блокчейн є перспективним інструментом підвищення прозорості та ефективності логістичних операцій. Її використання дозволяє створити надійну систему обміну інформацією між усіма учасниками ланцюга постачання, знизити ризики маніпуляцій з даними та оптимізувати управління логістичними процесами.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки впровадження блокчейн у логістичні системи може стати важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення сталого розвитку логістичних мереж.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Narayanan, Arvind; Bonneau, Joseph; Felten, Edward; Miller, Andrew; Goldfeder, Steven (2016). *Bitcoin and cryptocurrency technologies: a comprehensive introduction*. Princeton: Princeton University Press. ISBN 978-0-691-17169-2.
2. Колодізєва Т. О. Перспективи впровадження блокчейн-технології в транспортну логістику та управління лан-цюгами поставок. Бізнес-Інформ. 2023. No 6. С. 184–190. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-184-190.
3. Мутерко , Г. М., Кучерівська, . С. С., Яцко, . М. В., & Малець, . В. В. . (2023). Впровадження блокчейн-технологій в економіці України: переваги та виклики. *Академічні візії*, (26).

УДК 332.14:303.725.3

Марковська Ю.В.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка;
науковий керівник: к.е.н, доцент Зомчак Л. М.
Львівський національний університет імені Івана Франка

ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ МЕТОДАМИ ІНДЕКСНОГО ТА ТАКСОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ

У дослідженні виконано комплексну оцінку людського капіталу регіонів України на основі статистичних показників за 2015–2021 рр., із застосуванням індексного та таксономічного методів багатовимірного порівняння. Наукові дослідження у сфері регіонального розвитку часто базуються на застосуванні актуальних математичних методів та моделей, серед яких на увагу заслуговують такі: панельне моделювання [1], статистичний аналіз [2], логістична регресія [3], авторегесійний аналіз [4], симультативне моделювання [5] та кластерний підхід [6]. Первинні дані охоплюють ключові компоненти людського капіталу: зайнятість, доходи населення, демографічні характеристики, освітній потенціал, міграційні процеси та рівень смертності. Показники класифіковано на стимулятори та дестимулятори, що дозволило забезпечити коректне нормування та формування інтегральних індексів розвитку регіонів.

До стимуляторів віднесено показники, що позитивно впливають на формування людського капіталу: рівень зайнятості; середня заробітна плата; середній бал ЗНО; середня тривалість життя; чисельність населення; позитивне міграційне сальдо. До дестимуляторів належать фактори, зростання яких погіршує ситуацію: рівень безробіття; від'ємне міграційне сальдо; кількість смертей.

Індексний підхід дав змогу визначити регіони з найвищими значеннями окремих компонент людського капіталу (рис.1).

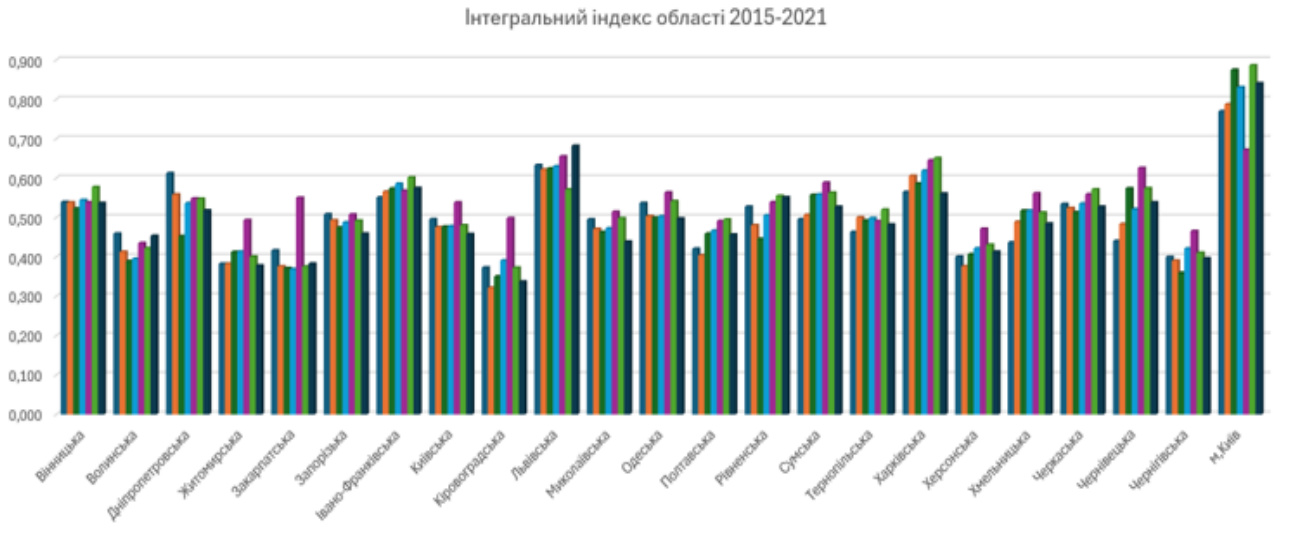


Рис.1.Рейтингування методом індексування 2015-2021 роки
Джерело: побудовано автором

Місто Київ упродовж 2015–2021 рр. стабільно залишається беззаперечним лідером майже за всіма групами показників: зайнятість, доходи, освіта. Столиця формує найвищі значення інтегрального індексу. Львівська область постійно входить до ТОП-2–ТОП-3, вирізняється високими результатами ЗНО та тривалості життя, розвиненою економічною структурою. Харківська, Дніпропетровська та Івано-Франківська області стабільно демонструють високий рівень зайнятості, освітнього потенціалу та економічної активності.

Індексна модель показала, що окремі регіони можуть мати високі значення за одним параметром (наприклад, зарплати або освіта), що суттєво підвищує їхню фінальну позицію.

Таксономічний метод дозволив оцінити комплексну структурну збалансованість показників людського капіталу регіонів (рис.2).

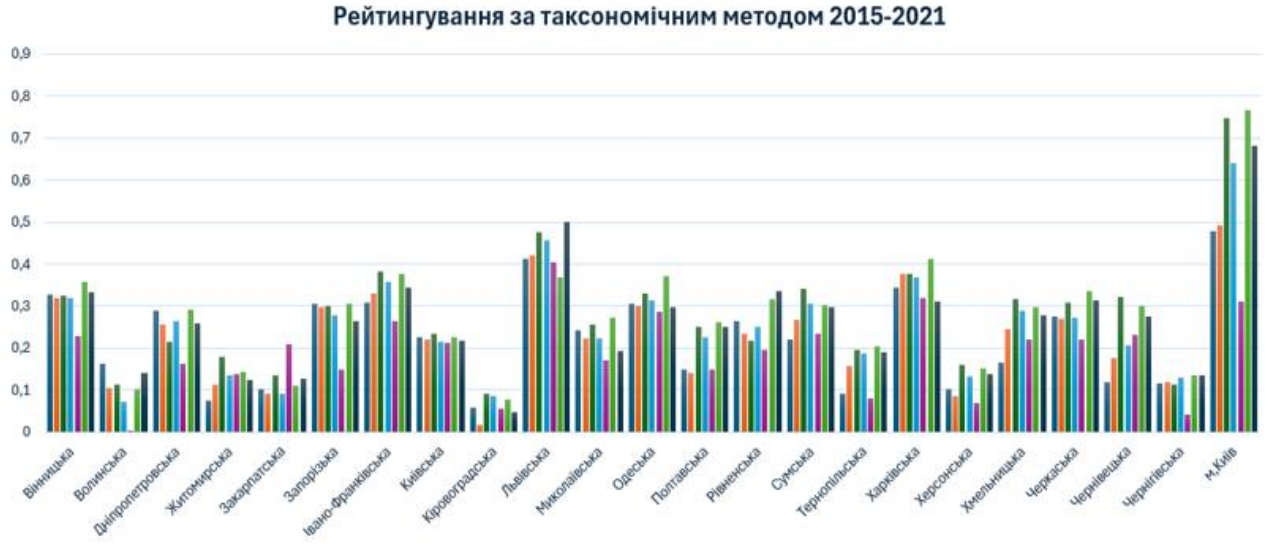


Рис.2.Рейтингування за таксономічним методом 2015-2021 роки
Джерело: побудовано автором

Ключові висновки таксономічного аналізу: Київ залишається абсолютним лідером у всі роки завдяки найбільшому рівню розвитку по всій системі показників; Львівська та Харківська області стабільно посідають місця у верхній частині рейтингу, що підтверджує їхню системну соціально-економічну стійкість; Івано-Франківська, Вінницька, Рівненська та Одеська області періодично входять до ТОП-5, що свідчить про рівномірність показників та відсутність різких структурних провалів.

Порівняння рейтингування регіонів України за індексним та таксономічним методами дозволяє виявити як спільні закономірності розвитку областей, так і суттєві відмінності, зумовлені математичною природою цих підходів. В обох методах м. Київ посідає беззаперечне перше місце, що економічно обґрунтовується найвищим рівнем зайнятості, доходів населення, кращою демографічною ситуацією та домінуванням освітнього потенціалу. Однак індексний метод є більш чутливим до сильних окремих показників, тому області, які демонструють високі значення за одним чи двома параметрами (наприклад, Львівська за освітою або Дніпропетровська за зайнятістю), можуть

отримувати відносно високий підсумковий індекс навіть за умови, що інші характеристики є слабшими.

Таксономічний метод, навпаки, оцінює ступінь комплексності та структурної збалансованості регіону, тобто його віддаленість від умовного еталону, сформованого з найкращих значень усіх показників. Тому регіон, який має високі, але нерівномірні результати, отримує нижчий таксономічний індекс, ніж регіон з помірними, але стабільно рівними значеннями за всією системою параметрів. Саме тому у таксономічному рейтингу вище піднімаються області типу Вінницької, Рівненської чи Івано-Франківської: їхній розвиток більш гармонійний, без різких провалів у демографії, міграції чи зайнятості. Водночас регіони з сильними диспропорціями, наприклад, високими зарплатами, але критично негативною міграцією або високою смертністю, займають нижчі позиції за таксономічним методом, навіть якщо їх індексні значення є доволі високими.

Отже, людський капітал регіонів України характеризується суттєвою територіальною диференціацією. Столиця та великі економічні центри мають системні переваги за всією групою показників. Західні регіони демонструють стабільні освітні та демографічні переваги. Міграційні та демографічні кризи є ключовими чинниками погіршення людського капіталу більшості областей у 2015–2021 рр. Порівняння двох методів показує, що для повної оцінки регіонального розвитку необхідно використовувати обидва підходи: індексний як оцінку рівня, і таксономічний як оцінку структурної збалансованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 107–111. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-17
2. Вдовин М. Л., Зомчак Л. М., Коханевич М. П. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізми регулювання економіки*. 2022. no. 1–2. С. 95–96. https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.10
3. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_6
4. Zomchak L., Kukhotska T. Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications: Volume 8*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. P. 403–424. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80935-4_19
5. Zomchak L., Klochnyk O. External sector of Ukraine: tendencies, determinants and interdependencies between indicators. *Customs Scientific Journal*. 2023. № 1. P. 62–69. https://doi.org/10.32782/2308-6971/2023.1.7

6. Зомчак, Л. М., Дида, А. О. Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 24–30. https://doi.org/10.32782/dees.15-4

УДК 004.738.5:004.77:001.89

Новак А.О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова;
науковий керівник: к.п.н., доцентка, Федорчук О.С.
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНОГО СЕРВІСУ «GOOGLE WORKSPACE» ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СПІЛЬНОЇ НАУКОВОЇ РОБОТИ

Події останніх років, зокрема пандемія COVID-19 та запровадження дистанційних форм освітньої діяльності, зумовили активне впровадження електронних платформ і сервісів у роботу закладів вищої освіти. Поширення хмарних обчислень і колаборативних онлайн-інструментів відкрило нові можливості для спільного проведення досліджень незалежно від географічного розташування учасників. Однією з найбільш поширених хмарних платформ для організації спільної роботи є Google Workspace, яка надає інтегровані хмарні інструменти для комунікації, співпраці та управління, а саме: Gmail, Google Calendar, Google Drive, Google Meet, Google Chat, Google Docs, Google Sheets, Google Slides, Google Forms, Google Sites, Google Keep, Google Tasks, Google Cloud Search, AppSheet, Google Voice, Admin Console, Google Vault [1].

Перевагою платформи є можливість одночасної роботи кількох користувачів над одним документом у режимі реального часу. Такий підхід значно спрощує підготовку спільних наукових матеріалів, проведення колективних досліджень і редагування текстів у співавторстві. Учасники можуть не лише редагувати документ, але й залишати коментарі, обговорювати окремі фрагменти тексту та відстежувати історію змін, що забезпечує прозорість процесу роботи та можливість контролю внеску кожного учасника.

Завдяки Google Drive дослідники можуть організувати структуроване зберігання матеріалів, забезпечити спільний доступ до файлів та встановлювати різні рівні дозволів для користувачів. Це дозволяє керувати великими обсягами інформації, уникати дублювання файлів та підтримувати актуальність робочих матеріалів [2, с. 266]. Для організації комунікації між учасниками наукових проєктів використовуються сервіси відеозв’язку та планування зустрічей. Зокрема, Google Meet забезпечує можливість проведення онлайн-нарад, обговорення результатів досліджень та координації спільної роботи, а Google Chat забезпечує комунікацію між учасниками наукових проєктів шляхом обміну текстовими повідомленнями, файлами та посиланнями на дослідницькі матеріали. [3, с. 8]. Google Calendar дозволяє планувати зустрічі, прямо надсилати запрошення учасникам та організовувати робочі сесії відповідно до запланованого графіка.

Науковці можуть користуватися Google Forms під час проведення емпіричних досліджень для збору первинних даних, зокрема шляхом організації онлайн-опитувань, анкетування або збору зворотного зв’язку від

учасників дослідження [4, с. 43]. Автоматизована обробка відповідей та інтеграція результатів із таблицями дозволяє дослідникам швидко аналізувати отримані дані та використовувати їх у подальшій науковій роботі. Сервіси Google Keep та Google Tasks можуть використовуватися для організації індивідуальної та командної роботи в межах дослідницьких проєктів: фіксувати ідеї, формувати перелік завдань, планувати етапи дослідження та контролювати виконання окремих наукових завдань.

Google Sites, який може використовуватися для створення інформаційних сторінок наукових проєктів, публікації результатів досліджень або представлення матеріалів дослідницьких груп. Такий ресурс може слугувати платформою для систематизації інформації про проєкт, розміщення методичних матеріалів, результатів досліджень та презентацій [2, с. 266-267]. Крім того, Google Cloud Search забезпечує швидкий пошук інформації серед усіх файлів і документів, створених у середовищі Google Workspace. Це дозволяє дослідникам оперативно знаходити необхідні матеріали, що є особливо важливим у разі роботи з великими масивами наукових даних та документів. Адміністративні інструменти платформи, зокрема Admin Console та Google Vault, забезпечують управління доступом до ресурсів, контроль за збереженням даних і дотриманням політик безпеки, що має важливе значення для організації спільної роботи з науковими матеріалами та дослідницькою інформацією [1].

Отже, використання хмарних технологій сприяє підвищенню ефективності організації спільної діяльності, оскільки забезпечує швидкий доступ до інформації та спрощує взаємодію між учасниками проєкту. Крім того, цифрові платформи дозволяють оптимізувати процес підготовки наукових матеріалів, організувати спільне редагування документів і забезпечити централізоване зберігання дослідницьких даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Google Workspace: що це таке, переваги, програми та плани, детальне пояснення. URL: https://www.polimetro.com/uk/%D1%89%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-google-workspace/ (дата звернення – 13.03.2026 р.)
2. Терещук С.І., Шаров С.В. Google Workspace For Education: імплементація в освітній процес. Українські студії в європейському контексті. 2024. № 9. 388 с. URL: http://obrii.org.ua/usec/storage/conference/zb_vol9_2024.pdf (дата звернення – 13.03.2026 р.)
3. Тітова Л. О., Ковтанюк І. І. Хмарні та мобільні технології у підготовці майбутнього вчителя. 18 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/385179291_Hmarni_ta_mobilni_tehnologii_u_pidgotovci_majbutnogo_vcitela (дата звернення – 13.03.2026 р.)
4. Медведєва М. О., Жмурко О. І., Криворучко І. І., Ковтанюк М. С. Організація продуктивної взаємодії між учасниками освітнього процесу в умовах

дистанційного навчання: аналіз сучасних додатків. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2021. № 80(2). 177 с. URL: https://www.chasopys.ps.npu.kiev.ua/80-2 (дата звернення – 13.03.2026 р.)

УДК 004.9:796.011.3:378

Стеценко А. Р.,
здобувач освіти
ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ»;
Дука С. М.,
викладач вищої кваліфікаційної категорії
ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ»

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ФІЗИЧНОЇ АКТИВНОСТІ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ

Сучасні умови навчання, зокрема періодичні переходи до змішаних та дистанційних форматів, суттєво вплинули на рівень рухової активності студентської молоді. Дисципліна «Фізичне виховання» зіткнулася з серйозними викликами: виникла гостра проблема об’єктивного контролю за фізичним навантаженням під час онлайн-занять та неможливість оперативного медичного реагування у разі погіршення самопочуття студентів [3, с. 48]. Метою дослідження є аналіз ролі сучасних інформаційних технологій (апаратних та програмних засобів) та математичних алгоритмів обробки даних у системі моніторингу рухової активності, що дозволяє індивідуалізувати та зробити безпечним процес фізичного виховання молоді.

Зниження інтересу студентів до фізичної активності часто має педагогічні та соціальні передумови. Стандартизовані нормативи (наприклад, біг на довгі дистанції чи силові вправи) нерідко пропонуються без урахування базової підготовки та індивідуальних можливостей здобувача освіти. Заняття, що проводяться одночасно для великих груп з різним рівнем фізичного розвитку без застосування індивідуального підходу, можуть викликати фізичний та психологічний дискомфорт, перетворюючи корисну активність на випробування [4, с. 34–36]. Вирішенням цієї проблеми є активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Сьогодні масовий перехід розробок з професійного спорту в аматорський зробив фітнес-гаджети доступними для широкого загалу студентів. На ринку представлені різноманітні пристрої: фітнес-трекери, смарт-годинники та монітори серцевого ритму, серед яких найбільшою популярністю користуються лінійки Xiaomi Mi Band, Samsung Galaxy Fit та Apple Watch. Ці компактні носимі комп'ютери автоматично відстежують активність, пульс, якість сну та рівень стресу. Завдяки вбудованим математичним алгоритмам, трекери здатні розпізнавати складні патерни рухів (як-от стилі плавання) та вираховувати специфічні показники, наприклад, індивідуальну ефективність SWOLF [1, с. 43–45].

Окрім апаратних рішень, невід’ємною складовою моніторингу є програмне забезпечення. Додатки на кшталт Workout Trainer, Nike Training Club чи Endomondo Pro дозволяють формувати індивідуальні програми тренувань, аналізувати фізіологічні показники та відстежувати прогрес у реальному часі [1, с. 43–45]. Надзвичайно ефективним виявилося використання додатку

RunKeeper у навчальному процесі. Завдяки акселерометру та GPS-модулю смартфона програма збирає точні статистичні дані: швидкість, пройдену відстань, зміну висоти над рівнем моря та витрачені калорії. Це дозволяє кожному студенту обирати посильне навантаження (біг чи ходьбу) та проводити тренування асинхронно, у зручний для себе час. Важлива перевага для викладача – отримання достовірного цифрового звіту (маршрут на картах Google, час, темп), який майже неможливо підробити за відсутності реальної рухової активності [5, с. 295–296].

Варто відзначити й інноваційні вітчизняні розробки, які використовують алгоритми штучного інтелекту. Прикладом є створений українськими інженерами фітнес-трекер Medical Grade. Цей пристрій медичного рівня збирає надточні дані про частоту серцевих скорочень та температуру шкіри, а також аналізує зовнішні фактори, такі як рівень перебування на сонці [2, с. 221–222].

Інтеграція таких технологій в освітній процес докорінно змінює його модель. Викладач отримує можливість у режимі реального часу (за допомогою даних з браслетів) оцінити фізичний стан кожного студента: чи достатнє навантаження і чи безпечні вправи. Більше того, це дозволяє задавати «домашні завдання» у вигляді проходження 10 тисяч кроків чи 3 кілометрів дистанції, виконання яких легко перевірити програмно [4, с. 34–36]. В цілому, використання фітнес-браслетів та додатків змінює підхід до збереження здоров'я, забезпечуючи безперервний моніторинг стану організму без потреби клінічних умов, а також стимулюючи студентів до постійної енергійної активності протягом усього дня [3, с. 48].

Отже, використання сучасних інформаційних технологій є необхідним інструментом для подолання проблеми гіподинамії серед студентської молоді. Апаратні трекери та мобільні застосунки виступають не лише засобом об’єктивного контролю під час дистанційного навчання, а й потужним мотиваційним фактором. Завдяки збору точних статистичних даних та використанню математичних методів їх обробки, фізичне виховання стає глибоко персоналізованим, безпечним та цікавим, формує у молоді стійку свідому звичку до здорового способу життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гладир О. Є., Мицик А. І. Сучасні гаджети для самостійних занять студентів з фізичного виховання. *Загальні аспекти інноваційного розвитку освітньої галузі в контексті міжнародного співробітництва України* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 23 квіт. 2021 р. Миколаїв, 2021. С. 43–47.
2. Дудін В. Ф., Потіщук О. О. Штучний інтелект: минулі та сучасні досягнення людства. *Історія, сучасний стан та тенденції цифрового розвитку суспільства* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. «Глушковські читання», м. Київ, 2 грудня 2021 р. Київ, 2021. С. 220–223.

3. Мартинова Н. П., Могильний І. М. Контроль за фізичним навантаженням на заняттях з фізичної культури студентів ЗВО під час дистанційного навчання. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2021. № 2 (340), Ч. ІІ. С. 45–53. DOI : https://doi.org/10.12958/2227-2844-2021-2(340)-2-45-53.
4. Павленко Є. А. Причини відсутності мотивації до занять фізичною культурою у школі. *Нова українська школа: траєкторія поступу* : зб. тез доповідей ІІІ Всеукр. наук.-практ. конф., м. Маріуполь, 02 квіт. 2021 р. Маріуполь, 2021. С. 34–36.
5. Петренко В. І., Федорина Т. Є., Казак В. Ю. Використання сучасних технологій для організації самостійних занять студентів в умовах воєнного стану. *Здоров'я нації і вдосконалення фізкультурно-спортивної освіти* : матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 27–28 квіт. 2023 р. Харків, 2023. С. 294–297.

УДК 004.9:004.42:005.334:338.27

Хилько І.І.,
старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний аграрний університет;
Казаковцев Є.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Миколаївський національний аграрний університет

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РИЗИКІВ У КОНТЕКСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА КОМП'ЮТЕРНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ

Стрімкий розвиток цифрових технологій та глобальне розширення інформаційних потоків формують принципово нові вимоги до систем підтримки прийняття рішень у сфері комп'ютерної інженерії. Сучасні технічні комплекси, мережеві інфраструктури та апаратно-програмні системи стають дедалі складнішими, багатокомпонентними та географічно розподіленими. Це неминуче підвищує рівень невизначеності та ризиків, пов'язаних з їх функціонуванням: від технічних збоїв обладнання до цілеспрямованих кібератак.

У таких умовах традиційні методи реактивного управління (виправлення помилок після їх виникнення) стають неефективними. Виникає гостра потреба у впровадженні інтелектуальних інформаційних систем, здатних у режимі реального часу здійснювати збір даних, виявляти аномалії та, що найважливіше, прогнозувати можливі сценарії розвитку подій. Побудова високоточних моделей оцінювання технічного стану систем стає фундаментом для забезпечення стабільності цифрової економіки.

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до побудови інтелектуальних інформаційних систем моніторингу та прогнозування ризиків, а також визначення ролі технологій діджиталізації у підвищенні їх ефективності. Особлива увага приділяється поєднанню методів машинного навчання, інтернету речей та технологій хмарної інфраструктури як основи для формування адаптивних та стійких цифрових платформ.

Сучасні системи моніторингу ґрунтуються на використанні методів збору, фільтрації та структуризації даних з різних технічних і цифрових джерел. Технології інтернету речей (IoT) забезпечують підключення великої кількості сенсорів, які безперервно фіксують параметри обладнання, мережевих пристроїв і серверних інфраструктур. Хмарні обчислення дозволяють масштабувати обробку цих потоків даних, забезпечуючи високу продуктивність і доступність результатів аналізу. Це критично важливо для аналізу великих масивів даних (Big Data), де затримка в кілька мілісекунд може призвести до критичної відмови інфраструктури. Сенсорні мережі та цифрові платформи формують основу для впровадження систем проактивного моніторингу,

здатних не лише реєструвати події, а й автоматично реагувати на зміни у стані технічних систем [1].

Новітні підходи до прогнозування активно застосовують алгоритми машинного навчання, нейронні мережі та моделі глибинного навчання. Ці технології дозволяють формувати поведінкові профілі систем, визначати приховані залежності у даних та виявляти аномалії, які можуть свідчити про відмови або загрози безпеці. Застосування AI/ML у сфері технічного моніторингу забезпечує суттєве підвищення точності прогнозів та зменшення часу реакції на критичні події. Інтелектуалізація інженерних рішень сприяє швидкій адаптації систем до зовнішніх умов та мінімізує людський фактор у процесі аналітичної діяльності [2].

У сфері комп'ютерної інженерії особливого значення набувають інформаційні системи, здатні моделювати поведінку апаратних платформ, оптимізувати навантаження, контролювати стан мережевої інфраструктури та забезпечувати захист інформаційних ресурсів. Використання цифрових двійників, тобто віртуальної копії фізичного об'єкта або процесу, що відтворює його стан у реальному часі, відкриває можливості для створення цифрових копій технічних систем, які дозволяють аналізувати різноманітні сценарії роботи без ризику для реального обладнання. Це забезпечує більш глибоке розуміння процесів та дозволяє передбачити критичні точки відмови на ранніх етапах. Інтеграція блокчейн-технологій, у свою чергу, сприяє формуванню децентралізованих моделей зберігання даних, що підвищує рівень довіри та забезпечує незмінність історичних записів [3].

У межах діджиталізації інженерних процесів зростає роль аналітичних систем, що забезпечують комплексний підхід до управління ризиками у комп'ютерних, програмних та гібридних архітектурах. Поєднання інтелектуальних алгоритмів, автоматизованих інструментів моніторингу та високопродуктивних обчислень формує основу для побудови масштабованих цифрових рішень, здатних адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Такі системи дозволяють не лише прогнозувати ймовірність відмови обладнання або порушення кібербезпеки, а й автоматично запускати превентивні механізми стабілізації роботи інфраструктури. Це сприяє підвищенню ефективності управління та створює передумови для формування інтелектуальних технологічних екосистем [3].

Особливий аспект – економічна доцільність. Впровадження інтелектуальних систем моніторингу дозволяє значно скоротити витрати на позаплановий ремонт та мінімізувати збитки від простою IT-сервісів. Прогнозування ризиків дає можливість трансформувати стратегію управління активами, роблячи її більш гнучкою та адаптивною до ринкових змін.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що сучасні інформаційні системи моніторингу та прогнозування ризиків [4] є фундаментом цифрової трансформації в комп'ютерній інженерії оскільки:

- інтеграція IoT та хмарних обчислень забезпечує необхідний рівень прозорості та масштабованості технічних систем;

- впровадження методів штучного інтелекту перетворює моніторинг із пасивного спостереження на інструмент активного передбачення кризових ситуацій;
- використання інноваційних технологій, таких як цифрові двійники та блокчейн, підвищує рівень довіри та стійкості інфраструктури.

Отже, інформаційні системи забезпечують зростання надійності технологічних систем, оптимізацію ресурсів, скорочення часу реагування на інциденти та формування нових інструментів управління ризиками. У майбутньому ці системи відіграватимуть ще більш значиму роль у створенні стійких, безпечних і самонавчальних інженерних рішень.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці гібридних моделей прогнозування, які поєднують детерміновані математичні моделі з імовірнісними алгоритмами нейронних мереж для забезпечення максимальної точності у динамічних середовищах. Створення самонавчальних інженерних екосистем стане наступним кроком на шляху до повної автоматизації управління ризиками в умовах Industry 4.0 та 5.0.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Комп'ютерні системи та мережні технології (CSNT-2024) : зб. тез доп. XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25–26 квіт. 2024 р.) / Нац. авіац. ун-т. Київ : НАУ, 2024. 179 с. URL: https://csnt.nau.edu.ua/files/2024/sbirnyk2024.pdf (дата звернення: 22.03.2026).
2. Зоря І. С., Марущак А. В. Застосування штучного інтелекту для виявлення та реагування на кіберзагрози. *Матеріали LIII Всеукр. наук.-техн. конф. факультету менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ* (м. Вінниця, 20–22 берез. 2024 р.). Вінниця : ВНТУ, 2024. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42057/20610.pdf (дата звернення: 22.03.2026).
3. Щербльов В. Р., Морозова О. І. Методи та технології розроблення цифрових двійників для гарантоздатних систем індустріального Інтернету речей. *Системи управління, навігації та зв'язку.*. 2022. Том 4. № 70. С. 127-137. DOI: https://doi.org/10.26906/SUNZ.2022.4.127 (дата звернення: 22.03.2026).
4. Хилько І. І., Гребенюк І. В. Використання сучасних інформаційних технологій та штучного інтелекту для прогнозування економічних показників. *Нові інформаційні технології управління бізнесом* : збірник тез IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ : Спілка автоматизаторів бізнесу, 2026. С. 280-282. URL : https://unionba.com.ua/storage/content/osvita/zbirnyk_tez_npk_2026.pdf#page=281

УДК 004.8:004.94:004.056

Філатова Л. Д.,
к. ф.-м. н., доцент,доцент кафедри
інформаційних технологій та математичного моделювання
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
Шабалтас В.Я.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна

АВТОНОМНІ AI-АГЕНТИ: МАЙБУТНЄ АВТОМАТИЗАЦІЇ СКЛАДНИХ ЗАДАЧ

У сучасному світі штучний інтелект (AI) стрімко розвивається і поступово переходить від простих інструментів до більш складних та самостійних систем. Якщо раніше AI здебільшого виконував окремі запити користувача, то сьогодні з'являється новий підхід — автономні AI-агенти, які можуть працювати абсолютно незалежно.

Говорячи простими словами, AI-агент — це система, яка не просто відповідає на запит, а отримує певну ціль і самостійно визначає, як її досягти. Такий підхід робить штучний інтелект більш гнучким і наближає його до реального вирішення задач, а не лише до генерації відповідей [1-2].

Основою роботи AI-агента є циклічний процес: сприйняття інформації, аналіз ситуації, вибір дії та оцінка результату. Завдяки цьому агент може адаптуватися до змін і коригувати свою поведінку в процесі виконання задачі.

Важливу роль відіграє архітектура таких систем. Зазвичай вона включає три ключові компоненти: планування, пам'ять та інструменти. Планування дозволяє розбити складну задачу на послідовність кроків і визначити логіку їх виконання. Пам'ять забезпечує збереження контексту та попереднього досвіду, що дає змогу уникати повторних помилок. Інструменти розширюють можливості агента, дозволяючи йому взаємодіяти із зовнішніми сервісами, базами даних або програмним середовищем.

На практиці автономні AI-агенти вже знаходять застосування у різних сферах. У бізнесі вони допомагають автоматизувати рутинні процеси та аналізувати великі обсяги даних. У сфері створення контенту вони підтримують написання текстів і генерацію ідей. У технічних системах агенти можуть виконувати задачі, пов'язані з адмініструванням або розробкою. Також вони поступово впроваджуються у наукові дослідження, де використовуються для обробки складної інформації.

Для кращого розуміння відмінностей між класичними AI-моделями та AI-агентами наведено порівняльну таблицю [3].

Критерій	Класичний AI	AI-Агент
Поведінка	Реактивна	Проактивна
Ціль	Надання Відповіді	Досягнення результату
Планування	Відсутнє	Присутнє
Пам’ять	Обмежена	Розширена
Інструменти	Мінімальні	Зовнішні сервіси
Автономність	Низька	Висока

Таблиця 1. Порівняння класичних AI-моделей та автономних AI-агентів

Як видно з таблиці, головна відмінність полягає у рівні самостійності системи. AI-агент здатний не лише реагувати, а й ініціювати дії, що значно розширює сферу його застосування. Останнім часом цей напрям розвивається особливо активно. Зокрема, з’являються мультиагентні системи, де декілька агентів працюють разом і розподіляють задачі між собою. Також набирають популярності системи типу AutoGPT [4], які можуть самостійно формувати підзадачі та виконувати їх у логічній послідовності. Важливим трендом є інтеграція агентів із реальними цифровими сервісами, що робить їх практично корисними у повсякденних задачах.

Разом із перевагами існують і певні виклики. Серед них — ризик неконтрольованої поведінки, коли агент може неправильно інтерпретувати поставлену ціль. Також актуальними залишаються питання безпеки, особливо у випадках доступу до зовнішніх систем. Не менш важливими є етичні аспекти та проблема точності результатів.

Отже, автономні AI-агенти можна розглядати як наступний етап розвитку штучного інтелекту. Вони відкривають нові можливості для автоматизації складних задач і мають значний потенціал для впровадження у різних сферах. Водночас їх розвиток потребує зваженого підходу, щоб забезпечити ефективність, безпеку та надійність таких систем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AI Agents vs Chatbots: What's the Difference and Why It Matters. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.linkedin.com/pulse/ai-agents-vs-chatbots-whats-difference-why-matters-sparkouttech-quc7e/
2. Що таке агенти ШІ? [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.sap.com/ukraine/resources/what-are-ai-agents
3. Wang L. et al. A Survey on Large Language Model based Autonomous Agents. [Електронний ресурс]. Режим доступу:https://arxiv.org/abs/2308.11432
4. Приклад реалізації автономного AI-агента (AutoGPT) у відкритому доступі. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://github.com/Significant-Gravitas/AutoGPT

УДК 006.91:005:330.4

Ящук Ю.Л.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: доктор технічних наук, професор Купріянов О.В.
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-ВИМІРЮВАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Використання інформаційно-вимірювальних технологій в управлінні підприємством є надзвичайно актуальним і має істотний вплив на різні аспекти функціонування будь-якого підприємства як різновиду соціально-економічних систем, незалежно від його масштабу. Сучасні тенденції цифровізації свідчать про зростання ролі інформаційно-вимірювальних технологій як ключового інструменту трансформації управлінських підходів і підвищення ефективності економічних процесів на будь-якому підприємстві.

Використання інформаційно-вимірювальних технологій дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань на підприємстві, що підвищує їх ефективність та збільшує продуктивність. Зокрема, застосування інформаційних систем і технологій штучного інтелекту дає змогу оптимізувати управління проєктами, зменшити людський фактор і підвищити точність прийняття рішень при управлінні підприємством.

Зручність електронного обміну даними та комунікації сприяє швидшій та ефективнішій взаємодії між елементами підприємства як соціально-економічної системи та зовнішніми чинниками. Умови цифрової економіки формують нові підходи до взаємодії між суб’єктами господарювання, що базуються на інтегрованих цифрових платформах.

Перехід до електронної документації, використання програм для автоматизації створення документів, управління договорами та іншими аспектами документообігу спрощує зберігання, доступ і обмін інформацією. Умови цифрової економіки формують нові підходи до взаємодії між суб’єктами господарювання, що базуються на інтегрованих цифрових платформах.

Використання комп’ютерних програм та баз даних дозволяє проводити більш точний аналіз функціонування підприємства як різновиду соціально-економічних систем. Методи обробки великих даних і аналітичні інструменти сприяють підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, що підтверджується сучасними дослідженнями у сфері аналізу економічних процесів.

Застосування технологій для захисту конфіденційної інформації та забезпечення кібербезпеки є надзвичайно важливим у світі, де дедалі більше процесів переходять в електронний формат. Соціально-технічні підходи до моделювання безпеки дозволяють враховувати як технічні, так і організаційні

аспекти захисту інформації.

Інформаційно-вимірювальні технології дозволяють підприємствам як різновиду соціально-економічних систем працювати масштабовано та реалізовувати продукцію або надавати послуги незалежно від географічного розташування. Це сприяє формуванню глобалізованих ринків та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Впровадження штучного інтелекту та інших інноваційних технологій сприяє покращенню прогнозування, аналізу та прийняття рішень. Зокрема, автоматизація інформаційних систем управління на основі штучного інтелекту дозволяє здійснювати безперервний моніторинг процесів і оперативно реагувати на зміни.

Загалом, інформаційно-вимірювальні технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та сучасності соціально-економічних систем, дозволяючи адаптуватися до швидкозмінюючого середовища та вимог сучасного ринку. Вони забезпечують інтеграцію різних функціональних підсистем підприємства в єдину інформаційну систему управління.

Метою дослідження є, зокрема, комплексний аналіз сучасних інформаційно-вимірювальних технологій, агентів на базі штучного інтелекту, фреймворків, бібліотек і баз даних, що використовуються при управлінні підприємством як різновидом соціально-економічних систем.

Управління процесами на підприємстві як різновиді соціально-економічних систем включає використання інформаційно-вимірювальних технологій для підвищення ефективності управління.

Важливими елементами такого управління є:

- заміна паперової документації електронними форматами для забезпечення зручного доступу та зберігання документів;
- використання електронних підписів для легалізації та підтвердження документів;
- електронні системи управління відомостями для організації інформації про клієнтів і партнерів;
- використання CRM-систем для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами, що підтверджується сучасними дослідженнями автоматизованих систем управління;
- встановлення безпечних електронних систем для обміну конфіденційною інформацією;
- використання автоматизованих інструментів для обробки рутинних завдань;
- впровадження заходів кібербезпеки;
- використання систем моніторингу в режимі реального часу.

Інтеграція інформаційно-вимірювальних технологій дозволяє впроваджувати адаптивні системи управління, здатні самонавчатися та вдосконалюватися на основі накопичених даних, що є одним із ключових напрямів розвитку сучасних соціально-економічних систем.

Використання інформаційно-вимірювальних технологій при управлінні

процесами на підприємстві як різновиді соціально-економічних систем сприяє підвищенню ефективності діяльності, забезпечуючи швидкий доступ до інформації, автоматизацію процесів, економію ресурсів, оптимізацію прогнозування та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Сучасні дослідження демонструють значний методологічний потенціал використання інформаційно-вимірювальних технологій в управлінні підприємством, який, однак, потребує подальшої інтеграції, адаптації та розвитку.

Перспективним напрямом є поєднання економіко-математичних, багатокритеріальних та data-driven підходів до використання інформаційно-вимірювальних технологій в управлінні підприємством з урахуванням інституційного контексту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник А.О., Кинаш Ю.Є. Розробка підсистеми автоматизованого управління відносинами з клієнтами малого бізнесу // Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. 2024. № 54. С. 27–35. URL: https://cit.lntu.edu.ua/index.php/cit/article/view/521/621 (дата звернення: 25.03.2026).
2. Bahi A., Gharib J., Gahi Y. Integrating generative AI for advancing agile software development and mitigating project management challenges // International Journal of Advanced Computer Science and Applications. 2024. Vol. 15, No. 3. URL: https://thesai.org/Publications/ViewPaper?Volume=15&Issue=3&Code=IJACSA&SerialNo=6 (дата звернення: 26.03.2026).
3. Yushkevych O., Sharko V., Stavroiani S., Makatora D., Yevtushenko Y. Innovative development of economic systems in the digitalization conditions // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2024. Vol. 46, No. 1. P. 23–30. URL: https://reference-global.com/article/10.15544/mts.2024.03 (дата звернення: 26.03.2026).

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1.
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ, КОНТРОЛЮ І ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Акімова Н.С., Саєнко Є.В.
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ …… 6

Акімова Н.С., Цебеняк Д.Д.
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕБІТОРСЬКОЇ ТА КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ …… 9

Безверхий К.В., Перещ С.О.
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ……. 12

Будник В.І.
АУДИТ ДОТРИМАННЯ ПОДАТКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО ЦИФРОВИХ АКТИВІВ …….. 15

Гацко М.В.
ДИНАМІКА НАДХОДЖЕНЬ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК ДО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД 2022–2025 РОКИ …….. 18

Демиденко Є.С.
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ЗА МСБО 16 ТА НП(С)БО 7 В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ …….. 21

Марченкова С. І.
РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ …….. 24

Пеняк В.Г., Пеняк Ю.С.
ЕТИЧНІ РИЗИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОБЛІКУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ДОСТОВІРНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ……... 27

Піщана З.А.
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ: ЗАГРОЗА ДЛЯ ПРОФЕСІЇ ЧИ НОВИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ? ……... 30

Семенова С.М.
ОПОДАТКУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ З ЦИФРОВИМИ АКТИВАМИ В ЄС …… 33

Хожай С.М.
ФІНАНСУВАННЯ ОСВІТИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 37

Цехоцький Л.Ю., Деркач Ю.Б.
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВАЛЮТНОГО РИЗИКУ: ДОСВІД УКРАЇНИ ……. 40

Шаповалова М. Д.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОБЛІКОВОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ …….. 43

Ясинський Т.В.
РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ 46

РОЗДІЛ 2.
СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Holovko Violetta, Veprytskyi Andrii
FINANCIAL CONSULTING IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE PROFIT OPTIMISATION IN A DIGITAL ENVIRONMENT …….. 50

Kholina Polina, Oliinyk Mykhailo
FINANCIAL PLANNING OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION AND ESG TRANSFORMATION ……. 53

Арделан Ж.Ю.
ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ ……..... 56

Безпалько Є.О., Деркач Ю.Б.
МІЖНАРОДНІ РЕЗЕРВИ УКРАЇНИ: ВПЛИВ НА КЛЮЧОВІ МАКРОЕКОНОМІЧНІ ІНДИКАТОРИ …… 58

Волосович С.В., Оберемко К.О.
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АГРОСТРАХУВАННІ …….. 60

Глобенко. Є.А.
ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ …….. 63

Гнип Н.О., Сектим Т.А.
АНАЛІЗ ПРЕДИКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ ШАХРАЙСТВА У СТРАХУВАННІ ……. 66

Годлевський М.О.
ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУВАННЯ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ ……. 69

Дехтяр О.Ю., Деркач Ю.Б.
РОЗВИТОК НЕОБАНКІВ: СВІТОВИЙ ДОСВІД …… 72

Козленко В. В
ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ТА БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ …… 75

Коломієць П.Р.
СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ …….. 78

Літвінова Л.Р. Деркач Ю.Б.
ПЛАТІЖНИЙ БАЛАНС КРАЇНИ ТА ВАЛЮТНИЙ КУРС: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТА ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ ……. 81

Маляр Ю.В.
ЕТАПИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВ …… 84

Машталяр О.В.
БАНКІВСЬКА СИСТЕМА УКРАЇНИ В РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ ……. 87

Настенко Т.В., Деркач Ю.Б.
ВАЛЮТНІ РИЗИКИ БАНКІВ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ……. 91

Парпуланська А.О., Деркач Ю.Б.
БАНКІВСЬКЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ БІЗНЕСУ: ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .. 93

Пасічник Р.М.
ПІДХОДИ ДО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ……. 97

Погорілець А.В., Деркач Ю.Б.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКІВ: ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ……. 101

Поливана П. М.
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ ……... 104

Поливана П. М.
ВНУТРІШНІЙ АУДИТ В БАНКАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВПРОВАДЖЕННЯ GIAS ТА ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ НІМЕЧЧИНИ …….. 107

Поливана П.М.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ……. 111

Поляков А.О.
ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА …… 115

Редзюк Є.В.
ОСОБЛИВОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ПЕРИФЕРІЄЮ І ЦЕНТРОМ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ФОНДОВИХ РИНКІВ …… 118

Рудохліб Д.К., Деркач Ю.Б.
ВАЛЮТНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ …….. 122

Рязанцев Д.С.
ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ …….. 125

Салова О.М., Жилякова О.В.
ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ СТРАХОВИКІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ ……. 127

Скрит М.Р.
АНАЛІЗ ВИДАТКІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ НА ОБОРОНУ 129

Сорокан В.М., Деркач Ю.Б.
РОЗВИТОК ЗЕЛЕНОГО БАНКІНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ ……. 131

Татар М. С.
ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ …… 134

Фокіна Ю. Ю., Утенкова К. О.
ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ……. 138

Фуркол К.А., Деркач Ю.Б.
РОЗВИТОК СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ ПІД ВПЛИВОМ ШІ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ …… 141

Шпорт Я. В.
СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ ……... 144

Якимович Є.В.
РОЗВИТОК «ЗЕЛЕНОГО» КРЕДИТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ……. 146

РОЗДІЛ 3.
ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Haponiuk O.
FEATURES OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY ……. 150

Kholina P., Galych R.
SOME LEGAL ISSUES OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN UKRAINE AND IN THE EUROPEAN UNION ……. 152

Kolomiyets G.N., Melentsova O.V.
COMMUNICATIONS OF ECONOMIC SYSTEMS IN THE DIGITAL AGE: THEORY, TRANSFORMATIONS AND MANAGEMENT EFFICIENCY ……. 155

Kraievyi Nazar, Denchyk Iryna
DIGITAL SKILLS DEVELOPMENT AS A DRIVER OF ECONOMIC GROWTH IN THE DIGITAL ECONOMY ……. 158

Kraievyi Nazar
LEADERSHIP AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ORGANISATIONAL CRISIS RESPONSE …… 161

Liao Xuanya
ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL UNCERTAINTY ……. 164

Landar Vladyslav, Morozova N.L, Unkovskyi V.T.
MAIN APPROACHES TO MANAGING THE FINANCIAL ACTIVITIES OF AN ORGANIZATION …….. 166

Miroshnyk Yurii, Liubka Polina, Miroshnyk Oleksii
CONSTRUCTION MANAGEMENT IN UKRAINE AND SLOVAKIA: COMMON AND DISTINCTIVE FEATURES …… 169

Novikova T.V., Havryk O., Kots Y.
ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES AND FORMATION OF ENTERPRISE RESILIENCE UNDER GLOBAL CHALLENGES …… 173

Novikova T.V., Ivleva Y. S., Bita Jafari
STRATEGIC AGILITY OF MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING BUSINESS RESILIENCE IN CONDITIONS OF GLOBAL UNCERTAINTY … 175

Novikova T.V., Voloshchenko O., Panteley D.,
STRATEGIC ADAPTABILITY OF ENTERPRISES AS A FACTOR OF SURVIVAL IN CONDITIONS OF GLOBAL POLYCRISIS AND DIGITAL TRANSFORMATION …….. 177

Novikova T.V., Yuzhenko O.O., Baumbach Joline
ALGORITHMIC MANAGEMENT: SOCIAL CONSEQUENCES OF AI IMPLEMENTATION FOR EMPLOYEES AND ORGANIZATIONS …….. 179

Petrykiva T.V.,
THE PHILOSOPHICAL AND ETHICAL ISSUES SURROUNDING THE DELEGATION OF MANAGEMENT DECISIONS TO AI …… 182

Polyvana P. M.
PROFESSIONAL COMPETENCE OF SPECIALISTS IN MANAGEMENT, ADMINISTRATION AND BUSINESS …….. 186

Rossano-Rivero Sue, Veprytskyi A., Panteley A.
STRATEGIC ADAPTABILITY OF MANAGEMENT UNDER GLOBAL TURBULENCE …… 189

Rudenko Tetiana, Denchyk Iryna
HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE DIGITAL ECONOMY …… 192

Sadykova Maryna
MARKETING COMMUNICATIONS UNDER CONDITIONS OF GLOBAL UNCERTAINTY: CHALLENGES AND STRATEGIES FOR UKRAINIAN BUSINESS …… 195

Shevchenko Viktoriia, Goliusov Ruslan
DIGITAL TRANSFORMATION AND BUSINESS RESILIENCE IN GLOBAL UNCERTAINTY …….. 198

Torianyk Zh.I., Tokman H., Becker N.
DIRECTIONS FOR IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE MANAGEMENT AT JSC CB “PRIVATBANK” …… 201

YahloValeriia
HUMAN RESOURCE RISKS AND TYPICAL MANIFESTATIONS OF INTERNAL THREATS IN THE BANKING SECTOR …….. 204

Yahlo Valeriia
DEVELOPING A STRATAGY TO CONFRONT SOCIAL ENGINEERING AS A SOCIAL INNOVATION …….. 207

Yangolenko D.O.
IMPLEMENTATION OF MODERN HR TOOLS WITHIN JSC CB “PRIVATBANK” …….. 210

Андренко К.В.
УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ РИЗИКІВ …….. 213

Андрушкевич Н.В.
АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ……. 216

Балабаш О.С.
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ……. 219

Бедринський В. П., Будник І.М.
ФОРМУВАННЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ …… 222

Беспятюк М. В.
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЛОГІСТИЧНОГО МІКСУ «7R» У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ …….. 225

Блудова І.С., Федотова І.В.
СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ ……. 228

Бондар Ю.А., Алєксандров А.І.
МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ГЛОБАЛЬНИМИ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ …… 232

Вдовіна Ю. О.
ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТА МЕДИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛІ …….. 235

Веремій Т.В., Мельникова К.В.
ОСОБЛИВОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ……... 238

Вишневська М.К., Шепель Я.О.
ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ВІЙСЬКОВОГО ПІДРОЗДІЛУ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ……... 241

Волощук А. В.
МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ НАУКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ …… 244

Воронін М.В., Федотова І.В.
ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ АТП В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ …… 247

Воронюк А. Я.
ВИБІР ІНВЕСТИЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ФІЗИЧНИМИ ОСОБАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ ……... 250

Григоров Д.
РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГУ В ДЕРЖАВНИХ БАНКАХ УКРАЇНИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОГРАМ ТА НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ……. 254

Гриньова В.О.
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ……... 258

Даценко О.О.
КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ В ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ У ЦИФРАХ …… 261

Дубенець А.С., Козловська С.Г.
АДАПТИВНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЄВРОПЕЙСЬКИМИ КОМПАНІЯМИ ПІД ЧАС КРИЗИ …… 265

Жабровець М.В., Федотова І.В.
ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ……. 268

Ковтун В.В.
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМТСВАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ……... 271

Козьменков М.Г.
ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ ОНЛАЙН СЕРВІСІВ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ……. 273

Кононова Л.О., Кожан А.В.
РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ……. 276

Константинова О. В., Коваль В. В.
РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ …….. 279

Костенко К.О., Федотова І.В.
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ АВТОТРАНСПОРТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ …… 282

Кулага Б.В., Ромащенко К. М.
ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ …….. 285

Курилова Н. М.
ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ВИКЛИКАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ……... 288

Лапченко Д.С., Рябенко Д.В.
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ……. 292

Лук'янихіна О.А., Варварич Є.П.
ГЕНДЕРНІ ПІДХОДИ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЗАПОРУКА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ …… 295

Лю Чін
УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ …….. 298

Малафєєв Т.Р., Козаченко М.Н.
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ……. 300

Мацука В.М., Джалтир О.Д.
МЕНЕДЖМЕНТ ЕКОЛОГІЧНО СТІЙКИХ SUPPLY CHAINS ТА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ РЕПУТАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ …….. 303

Мельничук М. О., Курилова Н. М.
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МУЛЬТИКУЛЬТУРНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ……. 306

Міщенко Ю. В.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БРЕНД-КОМУНІКАЦІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ …….. 309

Нянько Б.О., Вуйченко М.А.
УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ……... 312

Осадко К.О.
УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ …….. 315

Пелих В.В., Козловська С.Г.
ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ……... 317

Поліха К.П.
РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ ……. 320

Присяжнюк Ю.
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ТА ГОРИЗОНТАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В АГРОБІЗНЕСІ …….. 325

Пучков О.О., Федотова І.В.
ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АТП В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ …… 328

Скриннік Ю.С., Мірошник О.Ю., Шубіна С.В.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ 332

Стець А. Ю.
УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ КРИЗ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ТА АНАЛІТИКИ ДАНИХ …….. 335

Сторожук Є.В.
АДАПТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ …….. 339

Тигач Г.Г., Будник Л.А.
ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ 343

Торяник Ж.І., Говді О.
ЦИФРОВІ КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ БАНКУ ……... 346

Торяник Ж.І., Змійова Д., Скорікова Д.
АДАПТАЦІЯ ТА НАВЧАННЯ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ДО ВИКОРИСТАННЯ ШІ-АСИСТЕНТІВ У КРЕДИТУВАННІ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ …… 349

Торяник Ж.І., Оржицька А.
МОДЕЛЮВАННЯ ЧИННИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ БАНКУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА: КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНИЙ ПІДХІД НА ПРИКЛАДІ АТ «ПУМБ» …….. 353

Торяник Ж.І., Токмань Г.
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» …… 356

Турченко К.О.
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ …….. 359

Харченко В.В., Федотова І.В.
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ …… 362

Холодков Є.М., Федотова І.В.
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ……... 365

Хромов В.О.
ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ЛІДЕРСТВА ПІД ВПЛИВ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ……... 368

Целуйко А.Е., Козловська С.Г.
ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЦІННОСТЕЙ У КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ……... 373

Цикало Д.В.
ЦИФРОВА ВРАЗЛИВІСТЬ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ……... 376

Черкас Д.С. Козловська С.Г.
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ЄС ……... 379

Шалигіна В.С.
ШІ-ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У БІЗНЕСІ ……..... 382

Швець М.П.
ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИМОГ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ …….. 386

Шевченко В.І., Лизенко Р. Ю.
ЕТИКЕТ ЯК ЧИННИК У ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ У МІЖНАРОДНИХ ДІЛОВИХ ВІДНОСИНАХ ……. 389

Шевченко В.І., Сушкова В.С.
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ……. 392

Шень Сяосюе
СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ……... 395

Юженко О.О.
ЦИФРОВИЙ КОНТРОЛЬ У ГІГ-ЕКОНОМІЦІ: ЯК ШІ ТРАНСФОРМУЄ АВТОНОМІЮ ПРАЦІВНИКІВ ПЛАТФОРМНИХ БІЗНЕСІВ …….. 397

Янигіна В.О., Федотова І.В.
УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ КОШТАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ……. 401

Яцина А.Р.
ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РИНКІВ У КОНТЕКСТІ ЗЕЛЕНОЇ УГОДИ ЄС …….. 404

РОЗДІЛ 4.
ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ У ВИРІШЕННІ СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ НАУКИ, ТЕХНІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА

Drakon Dari
IMPLEMENTATION OF DATA ENCRYPTION IN CROSS-PLATFORM APPLICATIONS …….. 407

Drakon Dari
METHODS OF SECURE STORAGE OF USER DATA IN .NET MAUI APPLICATIONS …….. 410

Karpenko R.V.
STOCKMARKET OF UKRAINE: STATUS, CURRENT PROBLEMS AND PROSPECTS IN THE CONTEXT OF WAR AND MARTIAL LAW …….. 413

Kovalchuk D.M., Zhilin I.S.
THE INTERNET OF THINGS AS A KEY DRIVER OF DIGITAL TRANSFORMATION IN MODERN SOCIETY …… 416

Oreshko D.V.
SHOULD GOVERNMENTS REGULATE SOCIAL MEDIA ALGORITMS? …. 418

Poliakova Y.R.
USING OPEN SOURCE TOOLS FOR DYNAMIC ANALYSIS OF MALICIOUS SOFTWARE SUCH AS CLIPBOARD HIJACKERS (USING LAPLAS CLIPPER AS AN EXAMPLE) …… 421

Vytkovets I.O.
THE ROLE OF PROGRAMMING IN MODERN PROFESSIONS ……... 424

Zakharova M.D.
THE ROLE OF DATA ANALYTICS IN MODERN BANKING …….. 426

Zhelezniakova N. M., Aleksandrova T. M.
THE ROLE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN ADDRESSING CURRENT CHALLENGES IN PRIMARY HEALTH CARE 428

Гентош Я.В.
КЛАСТЕРНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ……. 431

Ейсмонт І.О.
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ПРОГРАМНИХ ПРОДУКТІВ …… 435

Колесниченко К.М.
ЧОМУ ВАРТО ВИВЧАТИ ПРОГРАМУВАННЯ …… 437

Коротун В.С.
ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ …….. 439

Марковська Ю.В.
ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ МЕТОДАМИ ІНДЕКСНОГО ТА ТАКСОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ……. 442

Новак А.О.
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНОГО СЕРВІСУ «GOOGLE WORKSPACE» ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СПІЛЬНОЇ НАУКОВОЇ РОБОТИ ……. 446

Стеценко А. Р., Дука С. М.
ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ФІЗИЧНОЇ АКТИВНОСТІ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ ….. 449

Хилько І.І., Казаковцев Є.В.
ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РИЗИКІВ У КОНТЕКСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА КОМП’ЮТЕРНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ …….. 452

Філатова Л. Д., Шабалтас В.Я.
АВТОНОМНІ AI-АГЕНТИ: МАЙБУТНЄ АВТОМАТИЗАЦІЇ СКЛАДНИХ ЗАДАЧ …….. 455

Ящук Ю.Л.
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-ВИМІРЮВАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ …… 457

Електронне наукове видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОЛОДІ З ПРОБЛЕМ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Збірник тез доповідей
XV Міжнародної науково-практичної конференції
молодих учених та студентів

(7 квітня 2026 року, м. Харків, Україна)

Матеріали подаються в авторській редакції

Формат 60×84/8. Гарнітура Таймс.
Обл.-вид. арк 31,44 Умовн. друк. арк. 25.16

Системні вимоги:
Процесор Pentium-класса; ОС Windows 7/10;
дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10.
Об’єм даних 3,8 Мб. Замовлення № 225/26.

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.