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

НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОЛОДІ З ПРОБЛЕМ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

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

(4 квітня 2025 року, м. Харків, Україна)

Електронний ресурс

Харків – 2025

УДК 334.7:330.341
Н 91

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

Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 12 від 25.04.2025 року)

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

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

Н 91 Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (4 квітня 2025 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класса ; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10. – 438 с.
ISBN 978-966-285-796-2
URI https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/21709

У збірнику представлені тези доповідей учасників XIV 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/123456789/21709
ISBN 978-966-285-796-2

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

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

YOUTH RESEARCH ON EUROPEAN INTEGRATION

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

(April 4, 2025, Kharkiv, Ukraine)

Electronic resource

Kharkiv – 2025

UDC 334.7:330.341

Registration certificate UkrINTEI (№ 759 desember 09, 2024)

Approved for posting on the Internet by the decision of the Academic Council in V.N. Karazin Kharkiv National University (Minutes №12 of April 25, 2025)

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

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

Youth research on European integration: a collection of abstracts of the XIV International Scientific and Practical Conference of Young Researchers and Students (April 4, 2025, Kharkiv, Ukraine) – Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University, 2025. – electron. resource. – 1 el. disk (CD-ROM). – Systems. requirements: Pentium-class processor; OC Windows 7/10; CD-ROM drive; Acrobat Reader 10. - 438 p.

ISBN 978-966-285-796-2

URI https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/21709

The collection presents abstracts of the participants of the XIV 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/123456789/21709

ISBN 978-966-285-796-2

© V. N. Karazin Kharkiv National University, 2025

РОЗДІЛ 1.

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

UDC 338.48:658.8

Roman Piskunov,
PhD in Economics, Associate Professor;
Kyrylo Koshel,
Applicant for higher education,
V. N. Karazin Kharkiv National University

THE ROLE OF ACCOUNTING AND TAXATION IN MARKETING MANAGEMENT

In the modern competitive market environment, effective financial resource management is a key factor in the successful operation of enterprises. Accounting and taxation play a crucial role in shaping marketing strategies, as they enable cost optimization and ensure the financial stability of a company. Analyzing the interconnection between these processes will contribute to enhancing the effectiveness of marketing management.

The aim of this study is to analyze the impact of accounting and taxation on marketing management and to identify ways to effectively integrate them into the managerial decision-making process within enterprises. Based on this objective, the research tasks can be formulated as follows:

1. To examine the key aspects of the relationship between accounting, taxation, and marketing management.
2. To determine ways to improve the efficiency of marketing strategies through the use of accounting data and tax planning.

Accounting and taxation directly influence marketing management through cost control, profitability analysis, and tax planning. Specifically, the accounting of marketing expenses allows for assessing their effectiveness, while tax burdens determine the financing possibilities for marketing campaigns.

The impact of tax policy on marketing management is evident in pricing formation, as taxes directly affect product cost structures. For instance, taking tax rates and incentives into account enables businesses to adjust their marketing strategies to minimize tax expenses and maintain competitiveness.

Optimizing tax payments through the rational use of tax incentives and depreciation mechanisms is a key direction for improving marketing strategy efficiency. Utilizing analytical accounting tools facilitates informed decision-making within the marketing budget framework.

Additionally, implementing a managerial accounting system allows for tracking marketing expenditures and assessing their return on investment (ROI). For example, profitability analysis of advertising campaigns based on financial reports enables companies to evaluate the effectiveness of invested resources and adjust product promotion strategies accordingly.

The interconnection between accounting, taxation, and marketing management is critically important for the financial stability of enterprises. Effective use of accounting data and optimization of tax obligations contribute to enhancing

marketing strategy efficiency, ultimately improving a company's financial performance. Rational tax planning and marketing expense accounting enable businesses to minimize risks and ensure sustainable financial growth.

REFERENCES

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14
2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
3. Губар О. В., Бондаренко О. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: обліково-аналітичний аспект. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8472

UDC 338.48:658.8

Roman Piskunov,
PhD in Economics, Associate Professor;
Viktoriia Lisnycha,
Applicant for higher education,
V. N. Karazin Kharkiv National University

THE TAX PLANNING IN MARKETING MANAGEMENT: COST OPTIMIZATION

In modern business conditions, marketing management plays a key role in ensuring the competitiveness of enterprises. However, significant expenses on marketing activities can create a financial burden for a company. Effective tax planning allows for the legal optimization of tax obligations and the reduction of marketing costs, which enhances the financial stability of an enterprise.

The aim of the study is to explore effective tax planning methods aimed at optimizing marketing expenses and to provide recommendations for their application in business operations.

The objective of the study is to examine the main tax planning tools that can be used to reduce marketing expenses for enterprises.

Tax planning is a strategic financial management process aimed at minimizing tax expenses through legal methods of reducing tax burdens in accordance with current legislation. The main principles of tax planning include legality, efficiency, and transparency.

Marketing expenses, such as advertising, market research, and product promotion, can be included in the company's gross expenses. This reduces taxable income and, accordingly, tax liabilities. It is important to ensure proper documentary evidence of these expenses for tax authorities. Marketing cost optimization through tax planning is possible using the following methods:

1. According to the Tax Code of Ukraine (Article 138), marketing expenses can be included in the company's expenses, reducing taxable income. Such expenses include:

- advertising campaigns (internet advertising, television advertising, outdoor advertising);
- market research expenses;
- organization of marketing events and activities.

2. Use of individual entrepreneurs (FOP) and outsourcing contracts. Companies can cooperate with individual entrepreneurs operating under a simplified tax system. This allows for a reduction in the tax burden, as instead of paying corporate income tax, the company pays for services taxed at lower single tax rates.

3. Application of VAT tax credit. Enterprises that are VAT payers can use tax credits to reduce tax obligations. For example, expenses for printing promotional materials or placing advertisements in the media can be considered when calculating the tax credit.

4. Use of international marketing platforms. Utilizing international platforms (Google Ads, Facebook Ads) opens opportunities for international tax planning, including optimizing tax rates on digital services in accordance with international agreements.

5. Depreciation of intangible assets. Investments in branding and the creation of intangible assets (logos, trademarks, patents) can be included in depreciation expenses, reducing the taxable income of the enterprise.

Undoubtedly, an important aspect of reducing marketing costs is the use of free promotion methods. Utilizing free promotion methods such as media publications, affiliate marketing, and mapping services allows for cost reduction without losing effectiveness. Additionally, the use of multifunctional services is effective. Modern marketing automation tools such as SharpSpring, Hubspot, or Marketo optimize processes and reduce costs associated with human resources and time.

Despite the advantages, tax planning is associated with certain risks. The use of aggressive optimization schemes can lead to claims from tax authorities and financial sanctions. Therefore, it is important to adhere to the principles of legality and transparency when implementing tax strategies.

Thus, for the effective implementation of tax planning for marketing expenses, an enterprise should follow these recommendations:

- Maintain detailed records of all marketing expenses and document their legitimacy for tax deductions;
- Use tax planning at the stage of developing a marketing strategy;
- Consult with tax specialists to minimize tax risks.

Tax planning is an effective tool for optimizing marketing expenses, allowing enterprises to reduce the tax burden and improve financial efficiency. The use of legal tax planning methods, such as including marketing expenses in gross costs, applying special tax regimes, and optimizing the enterprise structure, helps achieve these goals. At the same time, possible risks should be considered, and compliance with current legislation must be ensured when implementing tax strategies.

REFERENCES

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text
2. Податкове планування: визначення та принципи. Avitar. URL: https://www.avitar.legal/post/podatkove-planuvannya-viznachennya-ta-principi
3. Схеми оптимізації оподаткування та ризики їх застосування. ЛІГА:ЗАКОН. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/206934_skhemi-optimzats-opodatkuvannya-ta-riziki-kh-zastosuvannya
4. 6 способів оптимізації маркетингових витрат. Бюро розвитку. URL: https://www.byuro-rozvytku.com/2025/01/22/6-sposobiv-optymizacziyi-marketyngovyh-vytrat/?utm_source=chatgpt.com

UDC 338.48:658.8

Roman Piskunov,
PhD in Economics, Associate Professor;
Alina Lysenko,
Applicant for higher education,
V. N. Karazin Kharkiv National University

DIGITALIZATION OF MARKETING ACTIVITY ACCOUNTING AND ITS TAX ASPECTS

The modern development of information technologies is significantly transforming approaches to accounting, particularly in the field of marketing activities. Digitalization enables the automation of data collection, processing, and analysis of financial information, which enhances the efficiency of managerial decision-making. At the same time, new challenges arise regarding the proper tax accounting of marketing expenses, as regulatory frameworks often lag behind technological advancements. Therefore, research on the impact of digitalization on accounting for marketing activities and its tax aspects is both relevant and practically significant.

Research Objectives:

1. To analyze modern digital technologies used for automating the accounting of marketing activities.

2. To identify key issues in tax accounting for marketing expenses in the context of digital transformation.

Digitalization of accounting in marketing activities involves the use of advanced technologies to optimize the work of accounting departments.

ERP systems such as SAP, 1C, and Microsoft Dynamics provide automated data processing and financial information integration, allowing for real-time tracking of marketing expenses. The use of cloud services like Google Cloud or AWS enables the storage and processing of large data sets, ensuring transparency in financial accounting. Additionally, artificial intelligence technologies are actively being implemented to automatically recognize expenses, generate analytical reports, and forecast marketing budgets.

Blockchain technologies contribute to the reliability of financial accounting by recording all transactions in an immutable digital ledger. This can be beneficial for ensuring transparency in marketing expenses and their compliance with tax regulations.

The increasing use of digital technologies in marketing activities necessitates a review of tax accounting approaches. The main challenges include:

Identification of marketing expenses: Clearly defining which costs qualify for tax credits and which are excluded from taxable income.

Taxation of digital marketing services: Services provided by non-residents may be subject to VAT or require compliance with controlled transaction regulations.

Use of electronic document management: Ensuring that electronic documents meet current tax standards and legislative reporting requirements.

Thus, companies engaged in digital marketing must adapt their financial strategies and tax accounting methods to the new realities of the digital economy.

In conclusion, the digitalization of accounting in marketing activities is an integral component of the modern business environment. The use of digital technologies facilitates accounting automation, reduces errors, and improves the efficiency of financial resource management. At the same time, digital transformation requires tax accounting to adapt to new realities, including issues related to tax-deductible expenses, interactions with non-residents, and the use of electronic documentation. Future research in this area should focus on improving regulatory frameworks for accounting and taxation in marketing activities.

REFERENCES

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
3. Василенко С. В. Діджиталізація обліку в умовах цифрової економіки // Економічний дискурс. – 2023. – № 2. – С. 45-52. URL: https://ed.pdatu.edu.ua/article/view/123456
4. Білуха М. Т. Теорія бухгалтерського обліку.- Київ: КНЕУ, 2021. 412 с.
5. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: https://mof.gov.ua/

UDC 338.48:658.8

Roman Piskunov,
PhD in Economics, Associate Professor;
Anna Maifet,
Applicant for higher education,
V. N. Karazin Kharkiv National University

THE PECULIARITIES OF MANAGERIAL ACCOUNTING IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Foreign economic activity is an essential component of any country's economy, as it facilitates investment attraction, the development of exports and imports of goods and services, and stimulates innovation processes. At the same time, effective management of foreign economic activity requires proper accounting organization. For company executives and government authorities to make informed decisions, a management accounting system that considers the specifics of international trade and the legislative requirements of different countries is necessary. This is why the issue of developing management accounting for foreign economic activity is highly relevant.

The purpose of this study is to determine the features of organizing management accounting for foreign economic activity, examine the methods and approaches to its implementation, and formulate recommendations for improving existing accounting practices in the context of economic globalization.

The objectives of this study include analyzing the peculiarities of management accounting in foreign economic activity and examining the impact of international accounting standards on management accounting in Ukraine's foreign economic activity.

Management accounting in foreign economic activity (FEA) is an integral part of accounting in enterprises engaged in international operations. A distinctive feature of management accounting in FEA is the need to consider specific factors that do not arise in traditional domestic accounting. These factors include currency fluctuations, customs duties, the specifics of contract terms with foreign partners, and the possibility of applying different tax regimes depending on the country.

A key feature of management accounting in foreign economic activity is the need for detailed accounting of transactions involving imported and exported goods, provided services, and foreign currency transactions. For example, accounting for revenues and expenses arising from international operations involves converting them into the national currency and considering exchange rate fluctuations. At the same time, accounting for transactions related to customs payments and tariffs requires regular adjustments due to the changing foreign economic environment.

The main tasks of management accounting in FEA include identifying and recording all costs associated with international agreements, forecasting the impact of exchange rate changes on a company's financial results, and ensuring the accuracy of financial reporting in compliance with international standards.

With such an approach, company management can make well-grounded decisions regarding further activities in the international market and assess the effectiveness of fulfilling foreign economic contracts.

International Financial Reporting Standards (IFRS) are crucial for accounting in FEA. They establish clear requirements for revenue and expense recognition, accounting for exchange rates, and determining the value of assets and liabilities involved in foreign economic transactions. These standards allow for the creation of a transparent accounting and reporting system that ensures the accuracy of financial results.

For example, under IFRS, companies are required to adjust their financial results based on currency fluctuations. Since foreign economic activity frequently involves contracts denominated in foreign currencies, correctly determining financial results necessitates converting revenues and expenses from foreign currency transactions into the national currency.

The application of international standards in Ukraine is characterized by partial implementation, as domestic legislation is not yet fully adapted to IFRS. This means that enterprises must consider both national and international requirements to generate the most accurate financial reports.

Additionally, management accounting in FEA requires integration with tax regulations applied in different countries. Enterprises operating in international markets must accurately determine their tax liabilities, taking into account international agreements and the possibility of applying preferential taxation regimes.

Despite the gradual implementation of international standards in Ukraine, enterprises engaged in foreign economic activity often encounter practical difficulties. One of the main challenges is the instability of exchange rates, which directly affects financial performance. Under such conditions, it is essential for enterprises to have not only an accurate accounting system but also tools for hedging currency risks.

The task of management accounting in such conditions is to ensure real-time monitoring of exchange rate fluctuations and timely adjustments to financial results. To achieve this, enterprises frequently use automated accounting systems that allow for detailed transaction tracking in various currencies and analysis of exchange rate impacts on financial results.

Another significant challenge is changes in customs legislation, which can significantly affect the cost of exported and imported goods. Since customs tariffs and duties frequently change, enterprises must have an efficient accounting system that allows for prompt cost adjustments based on changes in customs regulations.

Moreover, an important aspect of management accounting in FEA is interaction with customs authorities. To ensure accurate customs calculations, enterprises must timely submit the necessary documents, correctly account for goods crossing the customs border, and determine the customs value of goods based on international standards.

Thus, the following conclusions can be drawn:

1. Management accounting in foreign economic activity is a complex but essential part of the overall accounting system of enterprises. Effective management of foreign economic operations requires considering the specific aspects of international contracts, currency fluctuations, and customs payments.

2. International Financial Reporting Standards (IFRS) play a crucial role in creating a transparent accounting system; however, their partial implementation in Ukraine requires additional efforts for full adaptation.

3. Practical challenges in management accounting for foreign economic activity, such as exchange rate instability and changes in customs regulations, necessitate the use of modern information technologies and effective risk-hedging strategies to ensure the accuracy and timeliness of financial calculations.

REFERENCES

1. Бандура З. Організаційно-методичні аспекти аудиту зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів». 15 червня 2022. С. 43-45. URL: https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/1965/1/Bandura_Z_Orhanizatsiino_metodychni_aspekty_audytu_zovnishnoekonomichnoi_2022.pdf
2. Двуліт З.П., Мельник О.Г., Лазурко М.І. Дослідження глобального ринку аудиторських послуг у контексті сьогоденних викликів. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2021. Т. 5, № 2. С. 22–33. URL: https://doi.org/10.23939/semi2021.02.022.
3. Рябчук О. Г., Салямон-Міхєєва К. Д. Сучасні реалії та перспективи митного аудиту в Україні. *Український економічний часопис*. 2023. № 2. С. 65–69. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-2-12.
4. AbdulFattah AbdulGaniyy. Audit Practice in Global Perspective: Present And Future Challenges. *Research Journal of Finance and Accounting*. 2013. Vol. 4, No. 6. P. 1.-5. ISSN 2222-1697 (Paper), ISSN 2222-2847 (Online). URL: https://core.ac.uk/download/pdf/234629492.pdf
5. Панасюк В., Бобрівець В., Ткачук І. Інституційні та організаційно-правові аспекти обліку зовнішньоекономічної діяльності. *Економічний аналіз*. 2024. № 34(2). С. 168–174. URL: https://doi.org/10.35774/econa2024.02.168

UDC 338.48:658.8

Roman Piskunov,
PhD in Economics, Associate Professor;
Anna Merkulova,
Applicant for higher education,
V. N. Karazin Kharkiv National University

THE IMPACT OF CURRENCY FLUCTUATIONS ON THE FINANCIAL RESULTS OF EXPORTERS

Currency fluctuations have a significant impact on the financial performance of exporting enterprises. Changes in exchange rates can both increase profitability and lead to losses, depending on the direction and intensity of fluctuations. Understanding the mechanisms of this influence is key to developing effective foreign exchange risk management strategies and ensuring the financial stability of enterprises.

In the modern conditions of globalization and integration into the global economy, exporting enterprises face increased exchange rate volatility. This necessitates an in-depth analysis of the impact of currency fluctuations on the financial results of such enterprises. The instability of currency markets can lead to significant financial losses, highlighting the relevance of research and the development of mechanisms to minimize the negative consequences of foreign exchange risks.

The purpose of this study is to analyze the impact of currency fluctuations on the financial results of exporting enterprises and to develop recommendations for managing foreign exchange risks to ensure financial stability.

Currency fluctuations are a key factor influencing the financial performance of enterprises engaged in foreign economic activity. Conventionally, three main mechanisms of the impact of exchange rate changes can be distinguished: through pricing policy, through production costs, and through the company’s financial obligations.

Changes in exchange rates affect the prices of goods and services in the international market. The devaluation of the national currency makes export goods cheaper for foreign buyers, which stimulates demand for products and increases sales volumes. For example, if the hryvnia devalues against the dollar, Ukrainian exporters can sell their products at lower prices in foreign markets, enhancing their competitiveness. However, the revaluation of the national currency has the opposite effect: the prices of exported products increase when converted into foreign currencies, which may reduce the competitiveness of Ukrainian enterprises. In such cases, companies may lose part of their market share as buyers switch to competitors' products from countries with more stable or weaker currencies.

Most exporting enterprises use imported materials, raw materials, and components in their operations. Exchange rate fluctuations directly affect production costs. For example, the devaluation of the national currency increases the cost of imported components, raising overall production costs and reducing the margin of

export products. If the national currency revalues, the cost of imported components may decrease, contributing to an increase in the profitability of enterprises. However, this situation is not always beneficial, as the simultaneous rise in the price of export goods may negatively affect sales volumes.

Exporting enterprises often take loans in foreign currency to finance their activities. In the event of a devaluation of the national currency, the cost of servicing these loans rises significantly, which can create additional financial burdens for the company and reduce its profitability. Additionally, companies may hold part of their assets in foreign currency. In this case, the revaluation of the national currency may lead to the depreciation of these assets when converted into the local currency, which also affects the company's financial performance.

One of the most effective methods for minimizing foreign exchange risks is the use of financial hedging instruments. Among the main tools:

– forward contracts – agreements between an enterprise and a bank for the purchase or sale of currency at a fixed rate in the future, allowing the company to plan financial transactions in advance.

– options – financial contracts that give an enterprise the right, but not the obligation, to buy or sell currency at a predetermined rate.

– futures – standardized contracts for the purchase or sale of currency at a specific future date, helping to protect the enterprise from undesirable exchange rate fluctuations.

To reduce risks associated with currency fluctuations, exporting enterprises should diversify their activities by expanding their sales markets, which reduces dependence on the exchange rate of a single country. Cooperation with suppliers from different currency zones allows companies to minimize risks associated with changes in individual currency exchange rates.

Transactions in multiple currencies also help enterprises minimize foreign exchange risks. For example, companies can negotiate with partners to use currencies that are more stable and less prone to fluctuations.

Enterprises should create foreign exchange reserves to cover potential losses in the event of sharp currency fluctuations. Additionally, they can use foreign exchange risk insurance by entering into insurance agreements with financial institutions.

Regular analysis of currency markets allows enterprises to respond quickly to changes and make informed management decisions. To achieve this, companies should use analytical programs to forecast exchange rate changes, cooperate with banks and financial consultants to obtain up-to-date information on foreign exchange risks, and integrate risk management into the company's overall financial strategy.

Thus, the analysis has shown that currency fluctuations are one of the key factors affecting the financial stability of exporting enterprises. They influence both the competitiveness of products and company costs.

To minimize risks, it is necessary to use hedging instruments, diversify sales markets, implement multi-currency settlements, and insure risks. Continuous monitoring of currency markets and prompt response to changes are also essential.

Effective foreign exchange risk management allows enterprises not only to maintain their financial stability but also to enhance their competitiveness in international markets.

REFERENCES

1. Ito T., Koibuki C., Cato K., Шимідзу Дж. Вплив валютного ризику та управління ризиками: випадок японських експортних фірм [Електронний ресурс] // Columbia Business School Research Paper No. 343. 2015. Режим доступу: https://business.columbia.edu/sites/default/files-efs/imce-uploads/Research/Research_Papers/WP_343.Ito_et_al.IKSS__ExchR_Expo_Risk_Mgmt_.pdf.
2. Фрут К.А. Валютне хеджування на довгих горизонтах [Електронний ресурс] // NBER Working Paper No. 4355. 1993. Режим доступу: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w4355/w4355.pdf
3. Жак Л.Л. Управління валютним ризиком: оглядова стаття [Електронний ресурс] // Journal of International Business Studies. 1981. Т. 12, № 1. С. 81–101. Режим доступу: https://www.jstor.org/stable/154420
4. Шапіро А.С. Зміни валютного курсу, інфляція та вартість транснаціональної корпорації [Електронний ресурс] // The Journal of Finance. 1975. Т. 30, № 2. С. 485–502. Режим доступу: https://www.jstor.org/stable/2978728
5. D. Bandaly, L. Shanker, A. Şatır. Інтегроване фінансове та операційне управління ризиками валютного курсу в ланцюгах постачання [Електронний ресурс] // Procedia Manufacturing. 2018. Т. 17. С. 126–133. Режим доступу: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896318316148.

UDC 338.48:658.8

Roman Piskunov,
PhD in Economics, Associate Professor;
Oleksandra Stativa,
Applicant for higher education,
V. N. Karazin Kharkiv National University

ACCOUNTING FOR MARKETING EXPENSES IN E-COMMERCE

E-commerce is one of the most dynamic business sectors, requiring significant marketing expenses to attract and retain customers. In a highly competitive environment, companies are forced to actively invest in advertising campaigns, SEO promotion, content marketing, collaborations with bloggers, and analytical tools. However, due to the diversity of advertising formats and the complexity of evaluating their effectiveness, accounting for marketing expenses becomes both an important and complex task.

The accuracy of marketing expense accounting affects the company's financial reporting, tax burden, and ability to make effective management decisions. Errors or inaccuracies in accounting can lead to incorrect business profitability assessments, unjustified tax burdens, and even financial sanctions. This is why the study of marketing expense accounting in e-commerce is relevant and necessary.

The purpose of this study is to analyze the specifics of marketing expense accounting in e-commerce, identify key issues, and propose effective accounting methods in accordance with national and international accounting standards.

Accordingly, the research tasks are:

- to study the composition of marketing expenses in e-commerce and their impact on the company's financial reporting;
- to identify the specifics of marketing expense accounting and analyze their representation in financial and tax accounting.

In e-commerce, marketing expenses have significant specificity as they are related to digital promotion tools, consumer behavior analytics, and automated advertising platforms. The main categories of marketing expenses include:

Pay-Per-Click (PPC) advertising – expenses for advertising campaigns on Google Ads, Facebook Ads, etc. Such expenses are usually recorded as current period expenses under selling expenses (account 93 "Selling Expenses" according to the Accounting Chart of Accounts);

SEO promotion – expenses for optimizing a website for search engines, including payments for SEO specialists, content writing, and technical site improvements. In accounting, these expenses can be classified as intangible assets if they provide long-term economic benefits;

Advertising on social media and blogs (SMM, influencer marketing) – expenses for managing social media pages, paying bloggers, etc. These expenses are generally recognized as period expenses;

Email marketing and CRM systems – expenses for automation of email campaigns, purchase or rental of CRM systems (e.g., HubSpot, SendPulse), which can be accounted for as operating expenses or long-term investments (intangible assets);

Discounts, promotions, and bonus programs – marketing expenses that may be considered period expenses or included in the cost of goods sold.

Despite the diversity of marketing expenses, their accounting must be systematized, requiring a clear distinction between current period expenses and long-term investments.

From a financial reporting perspective, marketing expenses can be classified as either reporting period expenses or assets (if long-term economic benefits are expected). For example, social media advertising is usually recognized as a reporting period expense, whereas SEO optimization can be capitalized as its effect is calculated for the future.

According to NAS 16 "Expenses," marketing expenses are classified as selling or administrative expenses, depending on their nature. IFRS 15 provides for the possibility of recognizing certain marketing expenses as future period expenses if they are directly related to future revenue generation.

In tax accounting, marketing expenses can be included in deductible expenses that reduce taxable income, but documentary proof is required. In particular, a company must have:

- a contract for advertising services;
- a certificate of completed work;
- payment documents (bank statements, payment orders);
- reports on advertising campaign effectiveness (screenshots, analytical data).

According to the Tax Code of Ukraine, marketing expenses must be economically justified and confirmed by appropriate documents to avoid possible tax risks.

Thus, accounting for marketing expenses in e-commerce is an important financial management tool. It affects business profitability, financial reporting, and tax burden. The main challenges in accounting for marketing expenses are related to their classification, documentation, and compliance with tax legislation.

To improve the efficiency of marketing expense accounting, it is recommended to:

- use automated marketing expense accounting systems;
- provide detailed expense analytics and control the effectiveness of advertising campaigns;
- comply with tax requirements for documentary confirmation of expenses.

Applying these approaches will allow companies to manage their marketing budgets more effectively and optimize tax obligations.

REFERENCES

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати": Наказ Мінфіну від 31.12.1999 № 318. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00
3. Міжнародний стандарт фінансової звітності 15 "Дохід від договорів з клієнтами". URL: https://ips.ligazakon.net/document/MU17027
4. Радченко М. А. Облік створення інтернет-магазину [Електронний ресурс] / М. А. Радченко // Науковий вісник Ужгородського університету. 2014. С. 232-236. URL:
5. https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/14789/1/ОБЛІК%20СТВОРЕННЯ%20ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ.pdf
6. Прокопенко, Н., Конєва, А. Електронна комерція [Електронний ресурс] / Н. Прокопенко, А. Конєва // Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1078/1035/

UDC 338.48:658.8

Roman Piskunov,
PhD in Economics, Associate Professor;
Sofiia Yechkalo,
Applicant for higher education,
V. N. Karazin Kharkiv National University

THE PECULIARITIES OF AUDITING EXPORT-IMPORT OPERATIONS

Export-import operations play a key role in the development of international trade and the economic growth of enterprises. In the modern conditions of business globalization, effective management of foreign economic activity becomes a necessary condition for companies' competitiveness. One of the most important tools for ensuring the efficiency of foreign trade operations is auditing, which allows assessing the legality, reliability, and financial feasibility of transactions. The lack of proper auditing can lead to financial risks, non-compliance with legal regulations, and decreased efficiency in managing export-import processes.

The aim of the study is to analyze and assess the audit of export-import operations in enterprise management to enhance the efficiency of their foreign economic activities.

The objectives of the study are:

- to determine the main methods of auditing export-import operations and their impact on management efficiency;
- to examine the problems and risks arising in the process of auditing enterprises' foreign economic activities and develop recommendations for their minimization.

The audit of export-import operations involves a set of measures aimed at verifying the correctness of foreign trade contracts, compliance of accounting records with legislative requirements, and evaluating financial results. The main audit methods include:

1. Documentary audit – verification of primary documentation (contracts, invoices, customs declarations). It helps to identify discrepancies between accounting data and actual transactions, preventing potential sanctions from regulatory authorities. Documentary auditing also facilitates the timely detection of customs law violations and avoids double taxation.

2. Financial flow analysis – examination of cash movements in foreign economic transactions. This method helps to identify issues related to payments, currency risks, and tax avoidance. It allows for the identification of discrepancies between declared and actual revenues and expenditures, which is critically important for preventing financial fraud.

3. Financial risk control – assessment of currency risks, credit risks, and risks associated with unreliable counterparties. Such an analysis enables enterprises to develop effective risk insurance mechanisms and enhance financial stability. As part of risk control, an assessment of the probability of counterparties failing to fulfill

obligations is carried out, which can have serious financial consequences for a company.

Despite the importance of auditing, enterprises face several problems and risks in its implementation, including a lack of transparency in accounting, rapid changes in legislation, and the risk of non-fulfillment of contractual obligations.

Errors or discrepancies in documentation can lead to fines and problems with tax authorities. The absence of automated accounting systems complicates the verification process and increases the risk of corrupt practices.

The frequent updates to the regulatory framework complicate the conduct of foreign economic activities, requiring constant monitoring and adaptation. For example, the introduction of new customs declaration requirements may cause delays in operations and additional financial costs.

Cases of counterparties failing to fulfill obligations can result in financial losses and legal disputes. This is especially relevant for companies entering new markets without sufficient experience in foreign economic activity.

To improve the efficiency of auditing foreign economic operations, it is necessary to:

Implement automated accounting systems. The use of specialized software for monitoring export-import operations helps minimize human errors and speed up document processing. Such systems help identify discrepancies in financial transactions and reduce the risk of fraudulent schemes.

Conduct regular staff training. Increasing the qualifications of employees in accounting and financial departments will help them adapt to legislative changes and improve the quality of audits. Companies can organize internal training sessions or involve external experts to enhance staff competence.

Cooperate with professional auditors. Engaging independent auditors allows for an objective assessment of a company’s financial activities and the development of effective risk management strategies. External audits increase trust from international partners and reduce potential claims from regulatory authorities.

Thus, the audit of export-import operations is an essential element of managing enterprises' foreign economic activities. It helps minimize financial risks, ensure compliance with regulatory requirements, and improve the efficiency of international trade management. Implementing automated accounting systems, enhancing staff qualifications, and involving independent auditors will contribute to improving auditing processes and strengthening enterprises' financial stability.

REFERENCES

1. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI: станом на 25 берез. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 3 верес. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text.

3. Державна митна служба України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL: https://customs.gov.ua
4. Пахолюк О., Дзюбинський А., Передрій О., Матросенко М. Особливості ідентифікації товарів при здійсненні експортно-імпортних операцій. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. Т. 324, № 6. С. 146–149. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-23.
5. Нестеренко О.О., Кононов І.І. Концептуальні засади аудиту в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2022, № 102. С. 5–13. URL: https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-102-01.

УДК [336.221:334.722](477)

Безносенко В.В.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»;
науковий керівник: д.е.н., професор Єршова Н.Ю.,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

ПРОБЛЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ: УКРАЇНА ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

Проблеми оподаткування діяльності малих підприємств знаходяться постійно в центрі уваги науковців, практиків, фахівців профілю фінансів та бухгалтерського обліку. Колектив авторів [1] досліджує аспекти податкової звітності для покращення ділових комунікацій і управлінських рішень. В науковій праці [2] науковці досліджують проблематику забезпечення стабільного розвитку компаній малого та середнього бізнесу в умовах кризи. Цікавим дослідженням для практичного впровадження є результати колективу авторів [3] щодо використання можливостей в корпоративному податковому плануванні. За отриманими результатами визначено, що фінансова підтримка малого бізнесу з боку держав здійснюються через систему оподаткування, що є фіскальним методом. Завдяки проведеному дослідженню, результатом порівняння систем оподаткування СМБ (суб'єктів малого бізнесу) у країнах ОЕСР є той факт, що податкові системи часто створюють стимули для СМБ щодо реєстрації та розподілу доходу у формі капіталу. Найчастіше це має прояв у формі приросту капіталу, який часто оподатковується нижчими податками. Також, нами визначено, що деяки системи оподаткування можуть представити непропорційний вплив на СМБ порівняно з компаніями великого бізнесу [4]. Тому, дуже актуальним є питання щодо того: Чи перебувають МСП у невигідному конкурентному становищі? Це саме тому, що дуже часто ця категорія бізнесу не може застосовувати податкові стратегії, які доступні більшості великих компаній, таких яку ТНК, через свій розмір та орієнтацію на внутрішній ринок країни.

Дослідження свідчать [3, 5, 4, 8 та ін], що певний період часу дискусії в сфері фінансів, обліку, навіть політичні ініціативи, спрямовані на спрощення податкових правил, особливо для МСП. Незважаючи на знижені податкові ставки, запроваджені стимули для МСБ, докази того, як ці стимули впливають на їхнє зростання, обмежені (рис. 1).

Порівняльний аналіз особливостей фінансування МСП в Німеччині, США, Великій Британії, Італії свідчить, що державна підтримка надається на конкурсних засадах, при цьому створені мережі спеціалізованих банків, що обслуговують МСП усіх рівнів. Такі кроки забезпечують, у тому числі, успіх підприємництва в цих країнах. До того ж уряд проводить політику щодо систем

оподаткування, яка стимулює сплачувати, а не приховувати податки. Ще однією корисною практикою західних країн є створенням умов для рівного доступу усіх підприємців до інформаційних та консультаційних послуг. Це особливо стосується сфери оподаткування, кредитування та страхування.

Рисунок 1. Найбільш доцільні і ефективні напрямки податкових стимулів в різних країнах

Компанії сфери малого бізнесу мають суттєву частку в загальній зайнятості в ЄС, та відіграють ключову роль у зростанні економіки країн та впровадженні інновацій. Щодо України, то у 2014 р. МП було на рівні 324598 од з загальної кількості і це складало 95,17%. У 2014 р. середніх підприємств було зареєстровано 15906 од, що склало 4,66% в загальній кількості. Показники за 2022 р. такі: кількість підприємств малого бізнесу складає 246647 од, що має 94,17% у загальній кількості, підприємств середнього бізнесу 14783 од, що займає 5,64% у загальній кількості суб'єктів бізнесу України. Звісно, це є наслідком повномасштабної війни, тому загальна кількість МСП зазнала змін у бік зменшення. Але така тенденція була і в передвоєнний період, особливо стосовно МСП

З метою виявлення проблем оподаткування варто представити перспективи, які бачать власники МСБ в Україні. У межах проєкту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» проведено дослідження, яке виявило, що на кінець 2023 р. 78,1 % підприємств оцінює свій фінансово-економічний стан як задовільний або поганий. З загальної кількості 36,5 % підприємств МСБ працюють в Україні, а 6% припинили діяльність (більше ніж на 1 рік). Щодо секторів, то будівництво й транспорт, громадське харчування й туризм найдужче постраждали. На початок 2024 р. відсоток активності МБ склав 37,3 % (з можливих 100%). Відсоток незначно збільшився порівняно з попереднім періодом (36,3%), але він залишається нижче піку в серпні 2023 р. (38,2%). Бачимо певну втомленість МБ від невизначеності, стагнації на ринку. Ватро зазначити, що МБ заблокував поки що процес накопичування товарних запасів з червня 2022 р. Тепер представимо причини, за якими бізнесу важко відновлюватися (рис. 2).

Рисунок 2. Причини, за якими бізнесу важко відновлюватися

Висновки. За результатами опрацювання анкетування представників бізнесу, податкова реформа наряду з боротьбою з корупцією, судовою реформою, поліпшенням доступу до фінансових ресурсів є пріоритетними реформами для розвитку бізнесу.

Дослідження досвіду розвинених країн щодо оподаткування діяльності малих підприємств надаються додаткові умови зменшення суми сплати податків. Це сприяє збільшенню обсягів податкових надходжень до бюджету. А також виведенню бізнесу з тіньового обороту. Практикою в країнах Європи є створення преференцій в оподаткуванні діяльності малого та середнього бізнесу. Це передбачає введення спеціальних податкових правил, застосування загальних

правил з окремими пільгами для малих підприємств. Згідно з положеннями «Національної стратегії доходів до 2030 року» спрощену систему оподаткування очікують радикальні зміни. В тому числі це об'єднання II та III груп в одну (II групу), поступова заборона для ЮО перебувати на спрощеній системі (для цього передбачається поетапного збільшення ставки єдиного податку), запровадження податку у вигляді % від доходів для ФОП 1 групи, а також диверсифікованого податку для 2 та 3 груп (залежно від видів діяльності 3% - 17%).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єршова Н. Ю., Лега О. В., Прокопишин О. С., Прийдак Т. Б., Яловега Л.В. Податкова звітність як стратегічний інструмент ділових комунікацій і прийняття управлінських рішень. Актуальні питання економічних наук. 2025. DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.14986292
2. Iershova N.Y., Portna O.V., Davydov D., Krivokapic R., Delibasic M. Financial Stability of Small and Medium-Sized Businesses in a Crisis Economy: The Determinants of Management. *Montenegrin Journal of Economics*. 2024. 20(2). 155-16. DOI:10.14254/1800-5845/2024.20-2.13 https://mnje.com/sites/mnje.com/files/v20n2/155-168%20-%20Portna%20et%20al.pdf
3. Bondar M., Portna O., Iershova N. Strategic responses in corporate tax planning using opportunity areas. Acta Innovation, 2021. No. 40, pp. 31–43 https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.40.3
4. The tax system penalizes the growth of new and small businesses in the EU. file:///C:/Users/user/Downloads/JRC138855_01.pdf
5. Єршова Н. Ю. Методологія управління підприємством та її вплив на облікову парадигму. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. №3. 853-858. http://www.global-national.in.ua/archive/3-2015/03_2015.pdf#page=858
6. Гаркуша В. О., Єршова Н. Ю. Управлінські інновації в системі забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2020. № 11-12(153-154). http://eee.khpi.edu.ua/article/view/230911
7. Єршова Н. Ю. Методичний підхід до аналізу платоспроможності для прогнозування розвитку бізнес-структур. Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України : м-ли XII Всеукр. наук.-практ. конф. (31 травня – 1 червня 2018 р.). Одеса: ОНПУ, 2018. С. 128–130 https://core.ac.uk/reader/161791280 https://repository.kpi.kharkov.ua/items/b31b87f2-f6fd-4269-9061-f01139226ae9
8. Evaluation of the effects of financial regulatory reforms on small and medium-sized enterprise (SME) financing https://www.fsb.org/uploads/P291119-1.pdf
9. Єршова Н. Фінансове прогнозування у фокусі обліково-аналітичного забезпечення. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2024. Вип. 5. С. 312-322. https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/169/167 (дата звернення: 12.02.2025).

УДК 657

Будник В.І.,
здобувач ступеня доктора філософії,
Західноукраїнський національний університет;
науковий керівник: д.е.н, професор,
начальник науково-дослідної частини Семанюк В.З.,
Західноукраїнський національний університет

ОБЛІК ЦИФРОВИХ АКТИВІВ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Технологічний прогрес та еволюція фінансових ринків потребують вдосконалення національного законодавства та методів обліку для того, щоб забезпечити прозорість, ефективність та захист інвесторів [1]. Цифрові активи стали важливою частиною глобальної економіки, і Україна не залишилася осторонь цього процесу. Розвиток криптовалют, токенів, смарт-контрактів та інших цифрових інструментів вимагає нових підходів до їх обліку. Попри зростаючий інтерес до цифрових активів, в Україні існує ряд викликів у їх обліку, серед яких можна виділити:

- невизначеність їх правового статусу – відсутність та неузгодженість правової регламентації створює труднощі для бухгалтерів і аудиторів;
- цифрові активи часто мають високу волатильність, що ускладнює точну оцінку їх вартості в звітності;
- на міжнародному рівні існують різні підходи до обліку цифрових актив, відсутні загальноприйняті стандарти обліку.

Цифрові активи можуть бути різноманітними за своєю природою і використанням, тому для їх обліку потрібен чіткий поділ на категорії. Загальні принципи обліку цифрових активів базуються на двох основних аспектах: їхні характеристики як активів та те, як вони використовуються для ведення бізнесу.

В основі побудови моделі обліку цифрових активів лежать такі основні елементи (рис.1).

В сучасних умовах, коли відсутні стандарти, формування підходів до класифікації цифрових активів проводиться на основі професійного судження. Його активно застосовують при вирішенні завдань відображення нових об’єктів обліку в звітності [2].

Цифрові активи класифікуються як нематеріальні активи або фінансові інструменти, залежно від їхнього призначення. Як фінансові інструменти - криптовалюти, які використовуються для інвестицій або обміну, повинні бути обліковані за справедливою вартістю на дату звітності. Нематеріальні активи - цифрові активи, які використовуються підприємствами для створення інтелектуальної власності, такі як токени або NFT. Така класифікація дозволяє підприємствам правильно відображати активи в обліку та звітності, а також узгоджувати звіти з міжнародними стандартами.

Рис.1. Елементи моделі обліку цифрових активів.
Джерело: Розроблено автором

Оцінка цифрових активів є важливим етапом обліку, оскільки їхня вартість може сильно коливатися в залежності від ринку. В Україні, як і в інших країнах, існують кілька основних підходів до оцінки цифрових активів. Найбільш поширений метод для оцінки криптовалют є оцінка за справедливою вартістю. Така оцінка здійснюється на основі ринкової ціни на момент звітності. Потрібно постійно моніторити ринкову вартість криптовалют, оскільки вона може змінюватися кожного дня. Проте через швидкий розвиток і волатильність як біржового, так і позабіржового ринку, а також через виникнення окремого ринку деривативів, існуючі теорії вартості не здатні системно пояснити джерела вартості криптовалюти. Крім того, стрімке зростання курсу біткойна привернуло увагу до їхнього пошуку в таких специфічних сферах, як система цінностей біткойн-спільноти та настрої, що домінують у ній [3].

Метод оцінки за історичною вартістю використовується рідше і передбачає облік цифрових активів за вартістю їх придбання. Він підходить, наприклад, для обліку токенів, які використовуються не для спекуляцій, а для внутрішньої економіки підприємства.

Метод оцінки за амортизованою вартістю застосовують до активів, що мають довгострокове використання, або при необхідності відображення

амортизації цифрових активів, таких як токени, що мають внутрішнє застосування на підприємстві.

Криптовалюти, такі як Bitcoin, Ethereum або інші монети, зазвичай обліковуються як фінансові активи або нематеріальні активи залежно від їхнього використання. У разі використання криптовалют для інвестицій, їх обліковують за справедливою вартістю на момент звітності (наприклад, на кінець звітного періоду). У звітності криптовалюти можуть бути відображені як нематеріальні активи або фінансові інструменти залежно від того, чи мають вони характеристики ліквідності або призначення для інвестицій. На основі зміни курсу криптовалют, необхідно здійснювати коригування вартісних оцінок на основі їхньої ринкової вартості на момент звітного періоду.

Токени, які є ще однією категорією цифрових активів, яка використовує блокчейн для здійснення транзакцій. Токени можуть бути різними:

- токени, що представляють цінні папери (Security tokens) = їх обліковують обліковуються як фінансові інструменти, які підлягають регулюванню та оподаткуванню;

- утилітні токени (Utility tokens) - ці токени зазвичай використовуються для доступу до певних послуг або продуктів і можуть бути обліковувані як товарні активи;

- невзаємозамінні токени (NFT) - часто обліковуються як нематеріальні активи, якщо вони мають унікальні характеристики або визначену вартість.

Крім того виділяють інші цифрові активи до яких відносять активи, які використовуються для надання послуг, наприклад, у децентралізованих фінансах (DeFi), смарт-контрактах тощо. Ці активи часто розглядаються як інструменти для оптимізації бізнес-процесів або нові форми інвестицій.

Модель обліку цифрових активів в Україні все ще знаходиться на етапі розвитку, але з огляду на світові тенденції можна спрогнозувати наступні кроки. Україна може взяти на озброєння найкращі практики країн з розвиненими ринками цифрових активів, таких як США, Великобританія та Японія. Необхідним є подальше уточнення і деталізація податкових норм щодо операцій з цифровими активами. Державні органи повинні забезпечити належну інфраструктуру для відстеження та контролю за операціями з цифровими активами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семанюк В., Мельник Н. Вплив цифрових технологій на інформаційне середовище бізнесу в умовах п’ятої промислової революції. *Вісник економіки.* 2022. Вип. 3. С. 203–212. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.203.
2. Дерун І.А., Мисака Г.В. Моделювання бухгалтерського обліку цифрових активів: на шляху нового стандарту. Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти. Всеукраїнська науково-практична

конференція 21 березня 2024 року: Збірник тез доповідей. – Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2024. С. 16-19.
3. Wingreen S. C., Kavanagh D., John Ennis P., Miscione, G. Sources of cryptocurrency value systems: the case of Bitcoin. International Journal of Electronic Commerce. 2020. Vol. 24. No. 4. P. 474–496. DOI: https://doi.org/10.1080/10864415.2020.1806469.

УДК 336.2:339.5

Гаврик О.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ "Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.е.н., доцент Мірошник О.Ю.
ННІ "Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна

ДЕОФШОРИЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ

Деофшоризація є важливим напрямом економічної політики України, спрямованим на зменшення використання офшорних схем для ухилення від оподаткування, приховування доходів та незаконного виведення капіталу за кордон. Це явище має глибоке коріння в економічній системі країни, оскільки високий рівень податкового навантаження, низька довіра до державних інститутів та корупційні ризики змушують бізнес шукати альтернативні способи оптимізації витрат [5]. За різними оцінками, Україна щорічно втрачає **до 5-7% ВВП** через ухилення від податків та виведення капіталу в офшори, що становить близько **$10-12 млрд**. Ці втрати значно ускладнюють реалізацію соціальних та інфраструктурних проектів, а також послаблюють фінансову стабільність країни [8].

Для боротьби з офшоризацією Україна імплементує міжнародні стандарти фінансової прозорості, серед яких законодавство про контрольовані іноземні компанії (КІК), міжнародний обмін податковою інформацією (CRS, FATCA) та ініціативи BEPS (Base Erosion and Profit Shifting). Запровадження цих механізмів дозволяє посилити податковий контроль, моніторити фінансові потоки та ускладнити ухилення від сплати податків. Крім того, впроваджуються заходи щодо підвищення ефективності податкового адміністрування, боротьби з тіньовою економікою та зміцнення фінансової дисципліни бізнесу [4].

Однак процес деофшоризації стикається з низкою викликів. Одним із ключових є опір великого бізнесу, який десятиліттями використовував офшорні схеми та не зацікавлений у їх ліквідації. Також існує ризик відтоку капіталу через посилення податкового регулювання, що може негативно вплинути на економічне зростання [2]. Додатково проблема ускладнюється недостатньою ефективністю податкових органів та судової системи, які не завжди здатні притягнути до відповідальності порушників законодавства. Високий рівень корупції в державних установах також гальмує процес деофшоризації та створює умови для збереження тіньових схем [1].

Попри всі труднощі, успішна реалізація заходів з деофшоризації може принести Україні значні переваги. Передусім, це збільшення надходжень до державного бюджету, що дозволить спрямувати додаткові кошти на медицину, освіту, соціальні програми та розвиток інфраструктури [3]. Прозорість фінансових механізмів та зниження корупційних ризиків сприятимуть

покращенню інвестиційного клімату та зростанню довіри міжнародних партнерів. Контроль над фінансовими потоками позитивно позначиться на стабільності національної валюти, а справедлива податкова система стимулюватиме детінізацію економіки [6].

Таким чином, деофшоризація є складним, але необхідним процесом для економічного розвитку України. Вона вимагає комплексного підходу, що включає вдосконалення податкового законодавства, ефективну міжнародну співпрацю та боротьбу з корупцією [7]. Незважаючи на опір з боку бізнесу та певні ризики, успішна імплементація заходів з деофшоризації сприятиме наповненню бюджету, економічній стабільності та зміцненню довіри до держави, що в довгостроковій перспективі позитивно вплине на фінансову безпеку країни та її економічний розвиток [1].

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chkheailo, A., & Kukhar, D. (n.d.). *Financial stability and resistance of bank in the current conditions of martial law*(pp. 7-15). URL: [https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-3-01] (дата звернення: 20.03.2025)
2. Grytsenko, A. *Роль офшорних зон у глобальній економіці та їх вплив на фінансову систему України* / А. Гриценко // Фінанси і кредит. – 2020. – №5(77). – С. 88-102. URL: [https://goo.su/eC4J5] (дата звернення: 20.03.2025)
3. Halushko, J., Miroshnyk, O., & Kuzmina, V. (2024, June 28). *Analysis of banking risks in the context of financial stability and development of economic structures in Ukraine* (pp. 9-15). URL: [https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-01] (дата звернення: 20.03.2025)
4. Ініціативи ОЕСР щодо боротьби з ухиленням від оподаткування (BEPS, FATCA, CRS). – [Електронний ресурс]. URL: [https://www.oecd.org] (дата звернення: 20.03.2025)
5. Kovalenko, I. *Деофшоризація економіки України: міжнародний досвід та вітчизняні реалії* / І. Коваленко // Економічний вісник. – 2021. – №3. – С. 45-59. URL: [https://goo.su/EpzFowd] (дата звернення: 20.03.2025)
6. Miroshnik, O., Shybina, S., & Kravchenko, B. (2021, July 26). *Assessment and ways to increase the financial strength of the enterprise* (pp. 17-22). URL: [https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-1-02] (дата звернення: 20.03.2025)
7. Ryzhonkov, I., & Azarenkova, H. (n.d.). *Anti-crisis management of bank activities under conditions of internal threats* (pp. 18-24). URL: [https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-3-02] (дата звернення: 20.03.2025)
8. Yurchyshyn, V. *Фінансові потоки та детінізація економіки: український контекст* / В. Юрчишин // Журнал економічних досліджень. – 2022. – №2. – С. 27-41. URL: [https://goo.su/iQVsm] (дата звернення: 20.03.2025)

УДК 339.9

Гуцул І.А.,
доцент кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
м.Хмельницький, Україна

РОЗВИТОК ОФШОРНИХ ЗОН В СУЧАСНІЙ СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Попри суттєві зміни у глобальному податковому регулюванні, низка важливих питань, пов'язаних із впливом глобалізації на міжнародний офшорний бізнес, залишається відкритою. Одним із ключових аспектів є необхідність подальшого дослідження ефективності міжнародних механізмів регулювання, спрямованих на обмеження використання офшорних структур для ухилення від оподаткування та фінансових зловживань.

Хоча в боротьбі з нелегальними фінансовими потоками досягнуто певних успіхів, зокрема завдяки автоматичному обміну податковою інформацією та посиленню контролю за кінцевими бенефіціарами, проблема забезпечення прозорості діяльності в офшорних юрисдикціях залишається актуальною. Важливим викликом є також пошук балансу між необхідністю захисту бізнес-інтересів, підтримкою міжнародної конкурентоспроможності компаній та боротьбою з відмиванням грошей.

Крім того, нові економічні реалії, такі як цифровізація та автоматизація фінансових операцій, можуть суттєво змінити роль офшорних зон у глобальній фінансовій системі. З'являються нові юридичні та економічні моделі, що виникають у відповідь на глобалізаційні процеси, і їхній вплив на міжнародне податкове планування потребує додаткового дослідження.

Зміни у світовій податковій політиці змушують компанії шукати баланс між зменшенням податкового навантаження та дотриманням зростаючих вимог до фінансової прозорості. Зокрема, впровадження автоматичного обміну податковою інформацією (CRS – Common Reporting Standard) та посилення контролю за кінцевими бенефіціарами ускладнюють використання традиційних офшорних схем [1].

Одним із головних чинників, що спонукають компанії до використання офшорних структур, є високий рівень оподаткування в національних юрисдикціях порівняно з офшорами. Крім того, офшорні зони часто використовуються для ухилення від податків і легалізації доходів сумнівного походження (Рис. 1). Глобалізація, лібералізація економічних відносин, розвиток відкритих ринків і вільний рух капіталу сприяли активному використанню офшорних механізмів у національних та світових економіках.

Рис. 1. Умови створення офшорних зон

Зростання кількості операцій на ринку єврооблігацій та інших фінансових інструментів сприяло становленню найбільших інвестиційних банків світу як основи глобальної фінансової системи, що не має територіальної прив'язки та інтегрує офшорні зони у світову економіку. Офшорні компанії стали невід'ємною частиною процесу фінансіалізації, який охопив не лише розвинені країни, а й держави, що розвиваються, завдяки діяльності транснаціональних банків і міжнародних фінансових ринків. Крім традиційних інвестицій, зовнішньої торгівлі та інших фінансових операцій, через міжнародні інвестиційні банки, що не підлягали національному регулюванню й мали доступ до офшорних механізмів, здійснювалися й тіньові фінансові потоки, включаючи кошти, отримані внаслідок корупції, незаконного обігу наркотиків і торгівлі людьми.

Таким чином, сучасний офшорний сектор сформувався як спосіб усунення внутрішніх суперечностей у розвитку провідних західних країн на світових фінансових ринках. Це стало результатом нового рівня інтернаціоналізації, що дозволив західним економікам адаптуватися до змін у світовій економічній системі та водночас мінімізувати ризики дестабілізації національних фінансових і соціальних структур. Офшорний сектор є водночас і наслідком конкуренції між країнами та компаніями за домінування в глобальній економіці, і відображенням внутрішнього економічного, правового та фінансового середовища окремих держав у контексті міжнародних фінансових відносин.

На сьогодні корпоративні інвестиційні фонди стали ефективним інструментом для вирішення ключових бізнес-завдань без необхідності використання офшорів. Вони дозволяють легально оптимізувати податкове навантаження: усі виплати на користь інвестиційного фонду знижують оподатковуваний дохід операційної компанії без обмежень, які застосовуються до угод з нерезидентами або компаніями з юрисдикцій з низьким рівнем оподаткування. Гнучкість корпоративних інвестиційних фондів щодо володіння

активами та джерел доходу робить їх універсальним фінансовим інструментом для власників бізнесу.

Нині триває активна боротьба з офшорами, зокрема через посилення вимог до реєстрації та звітності перед податковими органами. Впровадження автоматичного обміну податковою інформацією відповідно до міжнародних стандартів дозволить фінансовим установам відстежувати податковий статус компаній і бенефіціарів, а транснаціональні корпорації будуть зобов'язані подавати звітність [2].

Для бізнесу використання офшорних компаній поступово зміниться: їх оцінюватимуть на основі статусу резидента, а можливості для приховування прибутків через торгівельні операції суттєво скоротяться. Підприємці мають час адаптувати свої корпоративні структури до нових вимог. Надалі компанії з юрисдикцій, які не заперечують проти розкриття фінансової інформації, зможуть безперешкодно підтвердити свій податковий статус. Повне зникнення офшорів є малоймовірним, однак доцільніше створити умови, за яких бізнесу буде вигідно залишати капітали у своїй країні та зберігати активи в національних юрисдикціях.

Таким чином, глобальна деофшоризація передбачає створення рівних умов для міжнародної економічної діяльності, що сприятиме прозорості та справедливому розподілу податкових надходжень і інвестицій між країнами. Це вигідно як для світової економіки загалом, так і для національних економік зокрема. В умовах деофшоризації капітал рухатиметься між країнами за однаковими правилами, що усуне штучні переваги юрисдикцій із низьким оподаткуванням. Світовий бізнес при виборі юрисдикції орієнтуватиметься на інші фактори. Підсумовуючи, глобальна деофшоризація матиме позитивний вплив на міжнародну економічну діяльність, сприяючи більшій прозорості та стабільності фінансових відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Давиденко Н.М., Войцехівська С.І. Офшоризація економіки в контексті забезпечення фінансової безпеки України. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 22. С. 67–72. DOI: https://doi.org/10.37320/ 2415-3583/22.11.
2. Денисова А. В. Адміністративно-правові основи забезпечення національної безпеки держави [Електронний ресурс] / А. В. Денисова, І. Р. Гданов // Науковий вісник публічного та приватного права. - 2020. - Вип. 6(1). - С. 141-146. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvppp_2020_6(1)__27

УДК: 336.22:347.74

Домніч І.Ф.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ "Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.е.н., доцент Мірошник О.Ю.
ННІ "Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна

ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Податковий контроль є важливим інструментом державного регулювання, що забезпечує своєчасне та повне надходження податків до бюджету. В умовах воєнного стану цей механізм набуває ще більшого значення, адже стабільність економіки та забезпечення фінансування Збройних Сил України залежать від ефективного адміністрування податкових надходжень. Водночас питання відповідальності за порушення податкового законодавства залишається актуальним, оскільки тіньова економіка, ухилення від сплати податків і незаконні фінансові операції можуть послабити державний бюджет у критичний період. У цій роботі розглянуто особливості податкового контролю під час війни, види відповідальності та перспективи його вдосконалення.

В умовах воєнного стану податковий контроль виконує не лише фіскальну функцію, а й стратегічну – забезпечення безперервного фінансування армії, соціальних виплат та інших критично важливих державних програм. Головним суб'єктом податкового контролю залишається Державна податкова служба (ДПС), яка в умовах війни адаптує свою діяльність до нових викликів, зокрема переходу на дистанційні методи контролю та спрощення податкових процедур для підтримки бізнесу.

Воєнний стан зумовив зміни у формах податкового контролю. Камеральний контроль залишається основним механізмом перевірки, оскільки дозволяє проводити аналіз звітності дистанційно. Документальні перевірки були частково обмежені, проте поступово відновлюються для перевірки підприємств, що продовжують діяльність. Фактичні перевірки зосереджені на виявленні фінансових махінацій, пов'язаних із незаконним переведенням коштів за кордон або ухиленням від оподаткування. В умовах війни також зростає роль автоматизованого контролю, зокрема використання електронних систем моніторингу та аналізу транзакцій.

Під час війни відповідальність за порушення податкового законодавства може бути посилена через підвищену необхідність у державних доходах. Основні види відповідальності залишаються незмінними: адміністративна, кримінальна та фінансова. Однак для підтримки бізнесу уряд запровадив низку послаблень, зокрема мораторій на деякі перевірки та відстрочку сплати окремих податків. Водночас умисне ухилення від сплати податків, особливо

якщо воно шкодить обороноздатності країни, може кваліфікуватися як кримінальний злочин із серйозними наслідками.

Проблеми та перспективи розвитку податкового контролю в умовах війни:

Основними проблемами податкового контролю в Україні під час війни є необхідність балансу між фіскальним тиском та підтримкою економіки, обмеженість ресурсів податкових органів і ризик корупційних схем. Для підвищення ефективності контролю необхідно розширювати використання цифрових технологій, запроваджувати більш прозорі процедури адміністрування податків та посилювати відповідальність за ухилення від оподаткування в умовах війни.

На мою думку податковий контроль під час війни набуває критичного значення для забезпечення економічної стабільності та фінансування оборонного сектору. Водночас він має бути збалансованим, щоб не створювати надмірного тиску на бізнес, який підтримує економіку країни. Відповідальність за податкові правопорушення у воєнний час має бути адаптована до реалій, з урахуванням як необхідності наповнення бюджету, так і підтримки підприємців. Я вважаю, що ключовими напрямами розвитку податкового контролю в умовах війни є цифровізація, спрощення адміністрування та підвищення рівня прозорості у сфері податків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
2. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-VIII
3. Офіційний сайт Державної податкової служби України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tax.gov.ua/

УДК: 316.4:331.5-053.6(4)

Корж А.Р.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет;
науковий керівник: к.е.н, доцент Остапенко Р.М.,
Державний біотехнологічний університет

АВТОМАТИЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

Автоматизація бухгалтерського обліку стала невід'ємною частиною сучасного бізнесу, пропонуючи численні переваги для підприємств різного масштабу. Ця технологія революціонізує традиційні методи ведення бухгалтерського обліку, підвищуючи ефективність, точність та швидкість обробки фінансової інформації. Однак, разом з перевагами, автоматизація також несе певні ризики, які підприємства повинні враховувати при впровадженні таких систем.

Одна з ключових переваг автоматизації бухгалтерського обліку - це значне підвищення ефективності. Автоматизовані системи здатні обробляти великі обсяги даних набагато швидше, ніж це можливо при ручному введенні. Це призводить до скорочення часу на виконання рутинних завдань, таких як введення даних, звірка рахунків та генерація звітів. Як результат, бухгалтерський персонал може зосередитися на більш стратегічних аспектах фінансового управління [1].

Автоматизація також сприяє значному скороченню витрат у довгостроковій перспективі. Хоча початкові інвестиції в автоматизовані системи можуть бути значними, вони окупаються за рахунок підвищення продуктивності, зменшення потреби в додатковому персоналі при зростанні бізнесу та скорочення витрат на виправлення помилок. Крім того, автоматизація дозволяє підприємствам масштабувати свої операції без пропорційного збільшення витрат на бухгалтерський облік.

Таблиця 1

Порівняння аспектів до та після автоматизації

Аспект	**До автоматизації**	**Після автоматизації**
Час на обробку транзакцій	Години (наприклад, ручна обробка експортних документів)	Хвилини (автоматизовані системи логістики та митниці)
Точність даних	90-95% (помилки в ручному підрахунку обсягів)	99-99.9% (аналітика даних у реальному часі)
Витрати на персонал	Високі (велика кількість працівників для логістики)	Оптимізовані (зменшення ручної праці)
Масштабованість	Обмежена (залежність від фізичної інфраструктури)	Висока (цифрові платформи для експорту)
Стратегічний фокус	Низький (фокус на оперативних задачах)	Високий (планування та вихід на нові ринки)

Покращення відповідності нормативним вимогам є ще однією ключовою перевагою автоматизації бухгалтерського обліку. Автоматизовані системи можуть бути налаштовані для відстеження змін у законодавстві та автоматичного оновлення процесів відповідно до нових вимог. Це знижує ризик порушень та пов'язаних з ними штрафів. Крім того, автоматизація забезпечує кращу простежуваність та аудит операцій, що є критичним для регуляторного нагляду.

Автоматизація також відкриває нові можливості для фінансового аналізу та прийняття рішень. Завдяки доступу до актуальних даних в режимі реального часу, керівництво може отримувати миттєві фінансові звіти та аналітику. Це дозволяє швидше реагувати на зміни ринку, виявляти тенденції та приймати більш обґрунтовані бізнес-рішення. Автоматизовані системи також можуть генерувати прогнози та сценарії, що підвищує якість фінансового планування.

Однак, разом з численними перевагами, автоматизація бухгалтерського обліку несе і певні ризики, які підприємства повинні враховувати. Одним з найбільших викликів є забезпечення безпеки даних. Автоматизовані системи часто зберігають чутливу фінансову інформацію в хмарних сервісах, що робить їх потенційною мішенню для кібератак. Витік даних може мати серйозні наслідки для репутації компанії та її фінансового стану.Інший ризик пов'язаний з надмірною залежністю від автоматизованих систем. Хоча ці системи значно зменшують кількість помилок, вони не є безпомилковими. Без належного людського нагляду, системні помилки можуть залишитися непоміченими, що призведе до серйозних фінансових наслідків. Важливо зберігати баланс між автоматизацією та людським контролем для забезпечення точності та надійності фінансової інформації.

Впровадження автоматизованих систем бухгалтерського обліку також пов'язане з викликами управління змінами. Співробітники можуть чинити опір переходу на нові системи через страх втрати роботи або необхідність освоєння нових навичок. Це може призвести до зниження продуктивності на початкових етапах впровадження. Тому критично важливо забезпечити належне навчання персоналу та комунікацію щодо переваг автоматизації.[2]

Інтеграція автоматизованих систем з існуючою IT-інфраструктурою підприємства може становити значний виклик. Несумісність систем може призвести до втрати даних, порушення робочих процесів та додаткових витрат на інтеграцію. Крім того, міграція даних зі старих систем у нові автоматизовані платформи несе ризик втрати або пошкодження важливої фінансової інформації.

Важливо відзначити, що автоматизація не замінює повністю роль бухгалтерів та фінансових фахівців. Навпаки, вона трансформує їх роль, дозволяючи зосередитися на більш стратегічних аспектах фінансового управління. Замість витрачання часу на рутинні завдання, професіонали можуть зосередитися на аналізі даних, фінансовому плануванні та наданні цінних рекомендацій для прийняття бізнес-рішень. [3]

Автоматизація також відкриває нові можливості для малого та середнього бізнесу. Раніше складні системи бухгалтерського обліку були доступні лише великим корпораціям через їх високу вартість. Сьогодні, завдяки хмарним технологіям та програмному забезпеченню як послузі (SaaS), навіть невеликі підприємства можуть отримати доступ до потужних автоматизованих інструментів бухгалтерського обліку за доступною ціною. Це вирівнює ігрове поле та підвищує конкурентоспроможність малого бізнесу.

У контексті глобалізації бізнесу автоматизація бухгалтерського обліку стає ще більш важливою. Вона дозволяє компаніям ефективно управляти фінансами в різних країнах, валютах та податкових юрисдикціях. Автоматизовані системи можуть легко конвертувати валюти, застосовувати різні стандарти бухгалтерського обліку та генерувати звіти відповідно до місцевих вимог. Це значно спрощує міжнародні операції та забезпечує відповідність глобальним стандартам фінансової звітності.

Однак, важливо зазначити, що автоматизація бухгалтерського обліку - це не одноразовий проект, а постійний процес. Технології та нормативні вимоги постійно змінюються, і підприємства повинні бути готові до регулярного оновлення та вдосконалення своїх систем. Це вимагає постійних інвестицій у технології та навчання персоналу, але ці витрати окупаються підвищенням ефективності та конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація виробничих процесів в Україні: чому сучасним компаніям важливо впроваджувати технології вже зараз? – блог ABM Cloud. *ABM Cloud*. URL: https://abmcloud.com/uk/avtomatizacziya-virobnichih-proczesiv-v-ukrayini/ (дата звернення: 13.03.2025).
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 14.03.2025).
3. Банадига І., Юрканич Ю. АВТОМАТИЗАЦІЯ ВЕДЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ. *ELARTU – Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя: Домівка*. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/20945/2/DSESES_2017_Banadyha_I-Avtomatyzatsiia_vedennia_45-47.pdf (дата звернення: 14.03.2025).

УДК: 316.4:331.5-053.6(4)

Кохан А.С.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
науковий керівник: к.е.н, доцент Остапенко Р.М.,
Державний біотехнологічний університет

СУЧАСНІ ПОДАТКОВІ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНИ, ЯК ДРАЙВЕР ПІДПИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ

Введення прогресивної шкали оподаткування є ще одним важливим аспектом нової податкової стратегії. Це означає, що ставка податку зростає зі збільшенням доходу. Такий підхід спрямований на забезпечення соціальної справедливості та збільшення надходжень до бюджету. Для підприємців це може означати зміну в плануванні фінансів та розподілі прибутку.

Важливим аспектом нової податкової стратегії є посилення боротьби з тіньовою економікою. Це включає впровадження електронних систем контролю за обігом товарів, посилення відповідальності за ухилення від сплати податків та покращення механізмів виявлення схем мінімізації оподаткування. Ці заходи спрямовані на створення рівних умов для всіх учасників ринку та збільшення податкових надходжень.

Нова податкова стратегія також передбачає зміни в оподаткуванні міжнародної торгівлі. Зокрема, впроваджуються нові правила оподаткування електронної комерції та цифрових послуг. Це має на меті адаптацію податкової системи до сучасних форм ведення бізнесу та забезпечення справедливого оподаткування транскордонних операцій. Для українських підприємців, які працюють на міжнародних ринках, це означає необхідність адаптації до нових правил.

Важливим елементом нової податкової стратегії є спрощення бухгалтерського обліку для малих підприємств. Це включає зменшення кількості обов'язкових форм звітності та спрощення правил ведення обліку. Такі заходи спрямовані на зменшення адміністративного навантаження на малий бізнес та стимулювання підприємницької активності в цьому секторі.

Нова податкова стратегія також передбачає зміни в оподаткуванні нерухомості. Зокрема, підвищено податок на продаж нерухомості для ФОП, якщо протягом року вони продають більше одного об'єкта. Це має на меті обмеження спекуляцій на ринку нерухомості та забезпечення справедливого оподаткування доходів від такої діяльності.

Важливим аспектом нової податкової стратегії є посилення міжнародного співробітництва у сфері оподаткування. Україна активно впроваджує стандарти BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) та бере участь у міжнародному обміні податковою інформацією. Це має на меті боротьбу з міжнародним ухиленням від оподаткування та забезпечення справедливого розподілу податкової бази між країнами.

Нова податкова стратегія також передбачає зміни в екологічному оподаткуванні. Зокрема, підвищуються ставки екологічного податку та вводяться нові екологічні збори. Це має стимулювати підприємства до впровадження екологічно чистих технологій та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Для бізнесу це означає необхідність інвестицій в екологічні проекти та перегляд виробничих процесів.

Загалом, нова податкова стратегія України спрямована на створення більш прозорої, справедливої та ефективної системи оподаткування. Вона має на меті стимулювати підприємницьку активність, забезпечити стабільні надходження до бюджету та сприяти економічному зростанню країни. Однак, її успішна реалізація вимагає постійного діалогу між владою та бізнесом, а також гнучкості у впровадженні змін з урахуванням реальних потреб економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану" від 10 жовтня 2024 р. № 4015-IX. *Офіційний вебпортал Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text
2. Які податкові зміни заплановані на 2025 - 2027 роки: аналіз бюджетної декларації від КМУ. *«Дебет-Кредит» - Бухгалтерські новини*. URL: https://news.dtkt.ua/taxation/common/91559-iaki-podatkovi-zmini-zaplanovani-na-2025-2027-roki-analiz-biudzetnoyi-deklaraciyi-vid-kmu

УДК 657.6

Кравченко Л.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
Мірошник О.Ю.,
к.е.н, доцент
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЗОРОГО АУДИТУ

Блокчейн знаходить своє застосування в різних сферах, таких як фінансовий сектор (криптовалюти, грошові перекази), логістика, охорона здоров'я, управління ланцюгами постачання, голосування та інші [1]. Ця технологія представляє собою інноваційну систему для зберігання та обробки даних на основі розподіленої мережі комп'ютерів, які колективно утримують базу даних у вигляді ланцюга блоків. Кожен блок містить набір транзакцій або інших даних, має унікальний ідентифікатор (хеш), що посилається на попередній блок [5]. Така структура забезпечує надійне та незмінне збереження даних, яке не можна змінити чи видалити без відома всієї мережі. Блокчейн приваблює користувачів можливістю забезпечення безпеки, цілісності та надійності даних без участі посередників, таких як банки чи інші централізовані установи [3].

Однією з важливих характеристик блокчейну є децентралізація. У цій мережі немає центрального контролера, а дані зберігаються на всіх вузлах, які разом визначають достовірність транзакцій [6]. Це знижує ризик атак та збільшує стійкість до збоїв [4].

Безпека блокчейну досягається через використання криптографії. Кожна транзакція підписується цифровим підписом, що підтверджує її автентичність та цілісність. Історія транзакцій зберігається у вигляді блоків, що унеможливлює маніпулювання даними [2].

Однією з перспективних можливостей блокчейну є смарт-контракти – програми, що виконуються автоматично при виконанні певних умов. Вони можуть використовуватися для автоматизації аудиторських процедур, перевірки виконання угод і внутрішнього контролю в компаніях, забезпечуючи точність виконання угод [5].

Традиційний аудит має певні обмеження, зокрема, великі витрати часу та ресурсів на перевірку фінансової інформації, труднощі з доступом до деяких документів, а також ефективна організація роботи кадрів. Блокчейн може значно полегшити ці процеси, автоматизуючи багато етапів аудиту, зменшуючи час на перевірку і підвищуючи точність [1].

Технологія блокчейн відкриває нові можливості для автоматизації аудиту. Ключові переваги використання блокчейну в аудиторській діяльності включають:

1. **Зменшення часу на аудит** – миттєвий доступ до даних підприємства спрощує збір і аналіз інформації, зменшуючи час і вартість аудиту [3].
2. **Підвищення точності перевірки** – блокчейн забезпечує недоторканість і непідробність даних, що підвищує надійність фінансової інформації [4].
3. **Смарт-контракти для автоматизації перевірок** – ці контракти автоматично виконують умови угод і генерують записи про транзакції, що робить процес перевірки більш точним і ефективним [5].

Існують і певні виклики у використанні блокчейну в аудиті. До них належать проблеми з правовим регулюванням, зберіганням даних і необхідність забезпечення конфіденційності. Розробка шифрування, використання зовнішніх систем для зберігання документів та гнучких правил блокчейну може допомогти вирішити ці питання [2].

Аудиторські компанії, такі як Deloitte, PwC і Ernst & Young, вже активно досліджують можливості використання блокчейну для вдосконалення аудиторських процедур. Ці технології дозволяють здійснювати аудити в реальному часі, підвищуючи прозорість і точність перевірок [6].

У майбутньому блокчейн може значно покращити ефективність і надійність аудиту, однак для цього необхідно вирішити ряд технічних і правових проблем, а також підготувати аудиторську спільноту до використання нових технологій [1].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Skasko O., Manchur I., Voskalo V., Khomuliak T. Blockchain as a powerful tool in the accounting and control environment. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*: збірник наукових праць / Університет банківської справи. 2021. Т. 6, № 41. С. 112–120. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251408
2. Семенова С. Переваги блокчейн в бухгалтерському обліку та аудиті. *Інформаційні технології в культурі, мистецтві, освіті, науці, економіці та бізнесі*: матеріали V Міжнародної науково-практ. конференції 21-22 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 83–85. URL: https://drive.google.com/file/d/1mB61w3OOtQdsM8M7mIHY7dQLXRqCOWIc/view
3. B. P. Hansen, J. Raphael, A. Steele. The impact of blockchain technology on audit, Deloitte, 2023. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/pages/audit/articles/impact-of-blockchain-in-accounting.html
4. Онешко С. В., Вітер С. А., Віремейчик А. М. Стратегія розвитку аудиту в умовах цифрової економіки. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 15. С. 64–69. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.64

5. Нашкерська Г. В. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку: переваги та обмеження. *Фінанси України.* 2023. № 3. С. 88-102. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2023.03.088
6. Карпенко Є. А., Коба О. В. Підвищення якості аудиту в умовах діджиталізації. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2022. Вип. 1(01). С. 56–61. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.1-9
7. Галушко Юлія, Мірошник Олексій, Кузьміна Валерія Аналіз банківських ризиків у контексті фінансової стабільності та розвитку економічних структур в Україні. *ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ СИСТЕМИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУВипуск 2(13)2024.* DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2
8. МірошникОлексій, ШубінаСвітлана, Кравченко БогданОцінка та шляхи підвищення фінансової стійкості підприємства. *ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ СИСТЕМИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУВипуск 1(1)2021.* DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-1
9. Iziumtseva Nataliia, Prashant Chaudhari, Gorbunova JuliaInnovation in management - the guarantee of sustainable business. *ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ СИСТЕМИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУВипуск 1(1)2021.* DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-1

УДК: 336.22:004

Медведовська Л.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
науковий керівник: к.е.н, доцент Мірошник О.Ю.,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПОДАТКОВУ ПОЛІТИКУ: НОВІ ПІДХОДИ ДО ОПОДАТКУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Цифровий світ нині стрімко заміщує традиційні процеси та системи, і з кожним роком цей процес набирає все більшого масштабу. Технології змінюють не лише бізнес-моделі, а й саму сутність взаємодії між людьми, компаніями та урядами. Інтернет, штучний інтелект, блокчейн, цифрові платформи — всі ці інструменти не просто оптимізують процеси, але й створюють нові реалії, що вимагають адаптації як у повсякденному житті, так і в глобальній економіці. Чим далі, тим важче уникнути впливу цифрових трансформацій, і цей процес лише пришвидшується.Цифрові технології змінили способи ведення бізнесу та міжнародну торгівлю, що спричинило потребу в перегляді податкових систем. Традиційні підходи, засновані на фізичній присутності компаній, стали менш ефективними в умовах глобалізації та цифровізації.

Одна з головних проблем, з якою стикаються національні податкові системи, - це здатність транснаціональних корпорацій переміщати прибутки в юрисдикції з низьким податковим навантаженням. Завдяки цифровим технологіям корпорації можуть здійснювати значну частину своєї діяльності без фізичного присутності в країні, що дозволяє уникати оподаткування в тих юрисдикціях, де вони фактично отримують доходи. Це призводить до скорочення податкових надходжень для багатьох країн.

Я виявила такі проблеми у сфері оподаткування в умовах цифрової економіки:

1. Відсутність чітких нормативно-правових актів для регулювання цифрових процесів.
2. Низький рівень цифровізації податкових процесів.
3. Проблеми безпеки даних та каналів зв’язку.
4. Недостатнє технічне оснащення для ефективного збору та зберігання даних.
5. Труднощі у підтвердженні операцій і ідентифікації учасників цифрових транзакцій.
6. Проблеми з розрахунком податкових зобов’язань.
7. Загроза подвійного оподаткування.
8. Уникнення оподаткування через перенесення прибутку до офшорів.

Особливу увагу слід приділити потрібно приділити вирішенню цих проблем, оскільки вони можуть призвести до значних втрат для державного бюджету, сприяти ухиленню від сплати податків і створювати нерівні умови для бізнесу. Враховуючи швидке зростання цифрової економіки, це питання стає все більш актуальним для ефективного управління податковими процесами, що забезпечить справедливість у оподаткуванні та підтримку розвитку національної економіки. Технічна модернізація та вдосконалення законодавства є необхідними для досягнення цих цілей.

Цифрові компанії, такі як Google, Facebook, Amazon, використовують нові моделі ведення бізнесу, зокрема бізнес на основі даних, де прибутки можуть генеруватися без виробництва фізичних товарів. Ці моделі ускладнюють визначення того, де саме створюється додана вартість, що робить традиційні методи оподаткування неефективними.

В останні роки міжнародні організації та держави активно займаються розробкою нових стандартів для оподаткування цифрових компаній. Європейський Союз ініціював створення спеціального цифрового податку, який має стягуватися з великих цифрових корпорацій, що ведуть свою діяльність в Європі, навіть без фізичної присутності в цих країнах. У 2021 році Франція та Італія ввели національні цифрові податки для великих технологічних компаній, таких як Google, Amazon і Facebook, що викликало суперечки зі США.

Отже, на мою думку в світі де все переходить в цифровий формат треба обов'язково впровадження цифрових податків- це є необхідним кроком. Дуже важливо в умовах цифрової економіки захист інформації для держав та підприємств. З ростом обсягів електронних операцій, зокрема в сфері податкових платежів, зростає і ризик витоку конфіденційних даних. Тому для забезпечення ефективного функціонування цифрового оподаткування важливо впроваджувати системи захисту інформації, які гарантують безпеку даних платників податків, а також цілісність фінансових операцій.

Для цього слід розробити та впровадити національні механізми, що забезпечують захист даних у процесі збору, обробки та зберігання податкової інформації. Окрім стандартних заходів безпеки, може виникнути необхідність у створенні додаткових програмних рішень або мобільних застосунків для забезпечення доступу платників податків до їхніх податкових даних в режимі реального часу, з надійним захистом. Такі додатки можуть включати двофакторну аутентифікацію, шифрування даних, а також можливості для самостійної перевірки інформації, що сприятиме зменшенню випадків шахрайства та покращить довіру до системи.

Застосування таких технологій дозволить не лише покращити процес адміністрування податків, але й знизити ризики кіберзлочинності, що є важливою складовою захисту фінансових та особистих даних громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна податкова служба України [Електроний ресурс]// https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/print-568593.html
2. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки у Євросоюзі і перспективи для України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій». 2015.
3. The Impact of Digitalization on Global Taxation. World Economic Forum, [Електрон. ресурс].- Режим доступу:https://www.weforum.org

УДК 657

Мустеца Н.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ;
науковий керівник: к.е.н, доцент Мустеца І.В.
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ.

ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Один із ключових активів підприємств є основні засоби підприємств, які зазнали значних втрат унаслідок військових дій. Значна кількість об'єктів основних засобів та інфраструктури була знищена або частково пошкоджена, частина активів залишилася на тимчасово окупованих територіях, а деякі були передані чи вилучені для потреб оборони держави. Це ще раз підкреслює актуальність досліджень систем обліку основних засобів у сучасних умовах.

Наслідки війни особливо гостро відчули українські підприємства, після чого велика кількість бізнес-активів виявилась пошкоджена або повністю знищена. Крім того, перед підприємствами постає питання щодо належного відображення цих втрат у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. Основним нормативним документом, що регулює облік основних засобів, є Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» [1].

Військові дії створюють додаткові труднощі у веденні бухгалтерського обліку, при цьому, у випадку втрати або знищення первинних документів, облікових реєстрів і звітності керівник підприємства зобов’язаний створити комісію для встановлення переліку відсутніх документів та з’ясування причин їх знищення. До роботи комісії рекомендовано залучати представників слідчих органів, охорони, а у разі пожежі – державного пожежного нагляду. Результати роботи комісії оформлюються відповідним актом, який підписується всіма її членами та затверджується керівником підприємства.

Копія акта передається відповідному органу управління підприємства та до встановлення, що веде справу щодо втрати або знищення документів, у десятиденний рядок з моменту його підписання [2].

У разі встановлення фактів знищення основних засобі, основним завданням, яке постає перед обліковцем є забезпечення достовірної інформації щодо наявності активів, їх стану та вартості. В такому випадку підприємству рекомендовано провести інвентаризацію своїх активів, що визначено законодавством. Інвентаризація проводиться за умови фізичного доступу до активів у найкоротші терміни після заподіяння майнової шкоди. Під час інвентаризації документуються факти пошкодження майна, в тому числі шляхом фото - та відео фіксації [3].

Якщо до активів немає доступу, інвентаризацію слід проводити після усунення перешкод, станом на перше число місяця, що настає після відновлення доступу до майна.

За результатами проведеної роботи інвентаризаційна комісія складає відповідні документи. Підсумовуючи результати інвентаризації, керівник підприємства приймає рішення щодо подальшої долі активів, зокрема: списання основних засобів, які не підлягають відновленню; проведення ремонтних або ліквідаційних робіт; оприбуткування матеріалів, запасних частин та металобрухту, що залишилися після знищення основних засобів [4].

Таким чином, списання основних засобів підприємства можливо використовувати після проведення інвентаризації та належного документального оформлення.

У разі неможливості проведення інвентаризації основні засоби залишаються на балансі підприємства до моменту фактичного підтвердження їх стану. Такий підхід підтримує Міністерство фінансів України та Державна податкова служба України [5].

Значна кількість активі підприємств перебувають на тимчасово окупованих територіях, що унеможливлює проведення інвентаризації. Відсутність безпечного та безперешкодного доступу до активів не дозволяє їх списати відповідно до чинного законодавства. На даний момент це питання залишається частково неврегульованим, однак норми бухгалтерського обліку дають підприємствам механізми для вирішення цієї проблеми. відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», активами визнаються ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, принесе економічні перспективи в майбутньому [6].

Одним із можливих варіантів вирішення цієї ситуації, можливе виявлення зменшення корисності активів. Підприємство має оцінити вплив форс-мажорних ситуацій та визнання суми витрат за рахунок зменшення корисності основних засобів, що перебувають на тимчасово окупованих територіях, відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 28 «Змінення корисності активів» [7] або Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку 36 «Змінення корисності активів» [8]. Вибір стандарту залежить від того, за якими нормами ведеться облік на конкретному підприємстві.

У разі виникнення вищенаведених господарських ситуацій, основні засоби не списуються з балансу, а відображаються у складі інших витрат із відповідним збільшенням суми зносу. Бухгалтерське проведення:

Дт 972 «Витрати від зменшення корисності активів»

Кт 131 «Знос основних засобів».

При цьому можливо списати повну суму, що призведе до відображення основних засобів у балансі з нульовою вартістю, або залишити активи за умовною вартістю, наприклад, у розмірі 1 гривні.

Після усунення причин зниження корисності активів можливе їх відновлення, що відображається наступними бухгалтерськими проведеннями:

Дт 131 «Знос основних засобів»

Кт 742 «Дохід від відновлення корисності активів».

Варто також зазначити, що правовий режим воєнного стану забезпечує можливість примусового відчуження або безоплатної передачі майна з комунальної у державну власність. Це питання є особливо актуальним у сучасних умовах, оскільки законодавство України чітко визначає підстави для вилучення майна. В умовах воєнного стану військове командування отримує повноваження на залучення майна підприємств у рамках мобілізаційної підготовки, що може погоджуватися з місцевими органами влади.

Таким чином питання обліку основних засобів в умовах війни є надзвичайно актуальним, особливо для підприємств, які постраждали від агресора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» затверджено наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#top
2. Наказ Міністерства фінансів України від 24.05.1995 N 88 «Про затвердження положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text.
3. Колісник О.П. Порядок ліквідації знищених необоротних активів під час війни / Міжнародний конгрес «Фінанси, економіка, право vs війна». Ірпінь, 27 квітня 2022 р. с. 40-42.
4. Наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879 «Про затвердження положень про інвентаризацію активів та зобов'язань». URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text
5. Що бізнес роботи з активами, які залишилися в окупації. URL:biz.ligazakon.net/analitycs/213503_shcho-bznesu-robiti-z-aktivami-yak-zalishen-v-okupats
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 лип. 1999 року № 996-XIX.URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 28 «Зменшення корисності активів» URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05#Text
8. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 36 «Зменшення корисності активів» URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS%2036_ukr_2018.pdf

УДК 336.22:004.125

Трофімова А. Є.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ "Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.е.н., доцент Мірошник О.Ю.
ННІ "Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна

ЦИФРОВЕ ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У XXI столітті стрімкий розвиток цифрових технологій призвів до появи нових бізнес-моделей, які не прив'язані до фізичної присутності в країні. Це створює серйозні виклики для традиційних систем оподаткування, оскільки великі міжнародні корпорації, такі як Google, Facebook чи Amazon, можуть отримувати прибуток у різних юрисдикціях, уникаючи сплати податків там, де фактично ведеться діяльність і отримуються доходи. Зростання цифрової економіки стимулювало активні міжнародні дискусії та пошуки ефективних рішень.

Основна проблема полягає у тому, що чинні податкові правила часто прив'язані до фізичної присутності компанії в країні, тоді як цифрові бізнеси можуть надавати послуги дистанційно, не відкриваючи офіси або представництва. Це призводить до несправедливості та втрат для бюджетів держав. Особливо гостро ця проблема постала для країн із розвинутою споживчою аудиторією, де великі цифрові компанії фактично заробляють мільйони доларів, але податки сплачують у низькоподаткових юрисдикціях.

Відповіддю на цей виклик стала робота Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), яка розробила ініціативу щодо введення глобального мінімального податку в розмірі 15%. Такий підхід має забезпечити справедливе оподаткування прибутків великих транснаціональних компаній, незалежно від їхнього місцезнаходження. Основна ідея полягає в тому, що якщо компанія платить податок нижчий за 15% у країні, де вона зареєстрована, то країна, де фактично створюється дохід, матиме право дооподаткувати цю суму.

Деякі країни також уже ввели власні цифрові податки. Наприклад, Франція застосовує податок у розмірі 3% на доходи великих цифрових компаній, які генеруються від користувачів на території країни. Україна також зробила перший крок у цьому напрямку, ухваливши законопроєкт про оподаткування послуг нерезидентів у сфері електронної комерції. Однак ці заходи є лише частковими, і остаточне рішення можливе лише через глобальну координацію.

Як на мене, впровадження цифрових податків є неминучим і необхідним кроком. Ми вже живемо у світі, де товари й послуги можуть перетинати кордони без участі людини, а прибутки транснаціональних корпорацій ростуть швидше, ніж податкові надходження в державні бюджети. Це створює значну нерівність між місцевим бізнесом і глобальними гігантами. Я вважаю, що для

України особливо важливо не просто копіювати міжнародний досвід, а розробити власний збалансований підхід до цифрового оподаткування, який одночасно стимулюватиме інновації, захищатиме національні інтереси та не створюватиме надмірних бар'єрів для бізнесу.

На мою думку, Україні варто вжити наступні заходи:

1. Приєднатися до міжнародних ініціатив OECD та брати активну участь у переговорах щодо формування єдиного підходу до цифрового оподаткування.
2. Розробити прозорий механізм обліку та контролю за діяльністю цифрових компаній, які надають послуги українським споживачам.
3. Впровадити спеціальний цифровий податок для нерезидентів, який би враховував специфіку українського ринку, але не суперечив міжнародним домовленостям.
4. Забезпечити просту та зрозумілу систему адміністрування цифрових податків із мінімальним бюрократичним навантаженням для компаній.
5. Провести широку інформаційну кампанію для українських підприємств та громадськості щодо важливості цифрового оподаткування та його впливу на економічну стабільність країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Офіційний сайт: www.oecd.org
2. Погрібна І. В. «Цифрова економіка та податкові виклики: сучасний стан та перспективи» — Науковий вісник Ужгородського університету, 2022.
3. Словаченко О. В. «Оподаткування цифрової економіки: міжнародний досвід та українські реалії» — Фінанси України, 2023.
4. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування нерезидентів, які надають електронні послуги» №1525-IX від 3 червня 2021 року.
5. European Commission. «Digital Services Tax: Questions and Answers» — Брюссель, офіційний сайт Єврокомісії.
6. Середа В. М. «Перспективи оподаткування цифрової економіки в Україні» — Економіка та держава, 2023.

УДК: 657.1.011.56

Пелих Д.О.,
здобувач другого магістерського рівня вищої освіти
ННІ "Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.е.н., доцент Мірошник О.Ю.
ННІ "Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна

НЕЙРОМЕРЕЖЕВІ ТЕХНОЛОГІЇ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ

Стрімкий прогрес у сфері діджиталізації перетворив цифрові технології на невід'ємний елемент практично кожного підприємства. Інноваційні інформаційно-технологічні рішення вдосконалюють систему бухгалтерського обліку, сприяючи збільшенню кількісних індикаторів та розширенню спектру облікових об'єктів (див.таб.1.1). Інтенсивна цифрова еволюція створила передумови для опрацювання інформації за допомогою хмарних сервісів, які забезпечують безперешкодний доступ до даних із будь-якого місцезнаходження, що продемонструвало свою ефективність під час глобальної пандемії та військових дій проти України.

Хмарні сервіси формують комплексну систему обробки інформації, яка дозволяє зберігати дані на віддалених серверах в інтернет-мережі. Користувачі отримують доступ до цієї інформації зі своїх пристроїв за наявності інтернет-з'єднання.

Таблиця 1.1

Функції нейромереж в умовах комп'ютеризації обліку та управління

Функція	Зміст
Аналітично-прогностична	Забезпечення глибокого аналізу фінансових та операційних даних, виявляючи приховані закономірності та тренди, недоступні при використанні класичних методів аналізу; здатні прогнозувати фінансові показники.
Оптимізація та підтримка прийняття рішень	Сприяють оптимізації ресурсного планування через моделювання різних сценаріїв розвитку підприємства. Вони забезпечують підтримку прийняття управлінських рішень на основі багатофакторного аналізу ситуацій
Контрольно-моніторингова	Ефективно виявляють аномалії та потенційні ризики в облікових даних, ідентифікують підозрілі транзакції та можливі факти шахрайства. Вони здійснюють постійний моніторинг відповідності обліково-аналітичних процедур встановленим стандартам та нормативам.
Адаптивно-навчальна	Здатність до самонавчання та адаптації до змінних умов функціонування підприємства. Вони постійно вдосконалюють свої алгоритми на основі нових даних, підвищуючи точність прогнозування та якість аналітичних висновків.
Інтеграційна	Забезпечують інтеграцію різнорідних інформаційних потоків підприємства в єдину аналітичну систему. Вони створюють можливості для комплексного аналізу даних: бухгалтерського обліку, управлінського обліку, логістичних систем, CRM-систем тощо.

Такі технології розширюють можливості роботи з даними, одночасно гарантуючи їхню цілісність та конфіденційність завдяки потужним системам шифрування, а також багаторівневим протоколам автентифікації, які регулюють доступ користувачів.

Впровадження нейронних мереж у комп'ютеризовані системи обліку та управління підприємством відкриває нові перспективи для оптимізації бізнес-процесів та підвищення якості прийняття рішень [1]. Нейромережеві технології виконують ряд важливих функцій, які трансформують традиційні підходи до організації обліково-аналітичної роботи

Інтеграція технологій штучного інтелекту в бухгалтерський облік революціонізує традиційні процеси, забезпечуючи підвищення точності, швидкості та ефективності обробки фінансової інформації [6]. Розглянемо ключові напрямки та програмні рішення, що використовують штучний інтелект у бухгалтерії, продемонстровані на рисунку 1.1.

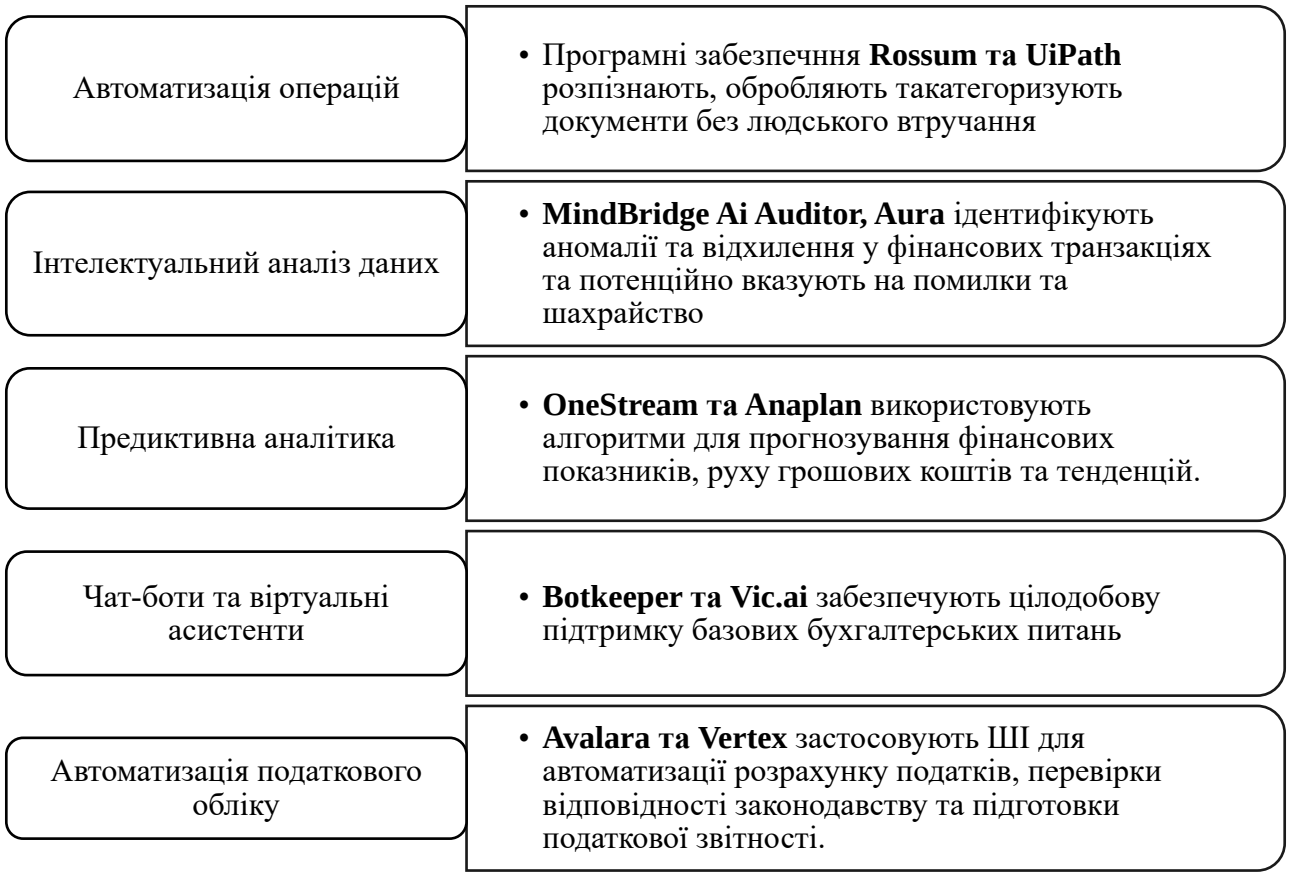


Рис. 1.1. Ключові напрямки та програмні забезпечення на базі штучного інтелекту у сфері бухгалтерського обліку

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [2-5]

Найближчими роками очікується подальша інтеграція технологій блокчейну з ШІ-системами для забезпечення прозорості та безпеки бухгалтерських операцій. Розвиток когнітивних обчислень дозволить системам не лише обробляти дані, але й «розуміти» контекст та приймати більш складні рішення в умовах невизначеності.

Технології на базі штучного інтелекту трансформують бізнес-процеси через автоматизацію рутинних операцій, що дозволяє значно скоротити часові та трудові витрати. У сфері бухгалтерського обліку це проявляється через автоматичне розпізнавання та обробку первинних документів, класифікацію транзакцій та формування звітності без людського втручання. Одночасно, ШІ-системи забезпечують інтелектуальний аналіз великих масивів фінансових даних, виявляючи приховані закономірності, аномалії та потенційні ризики, що значно підвищує якість контрольно-аналітичних процедур та обґрунтованість управлінських рішень.

Впровадження штучного інтелекту суттєво змінює характер взаємодії в компаніях, створюючи нові форми комунікації між системами та працівниками. Інтелектуальні чат-боти та віртуальні асистенти забезпечують оперативний доступ до необхідної інформації, прогностичні моделі дозволяють передбачати тенденції розвитку ринку та фінансові показники, а системи підтримки прийняття рішень пропонують обґрунтовані варіанти дій у складних ситуаціях.

Таким чином, штучний інтелект: оптимізує операційну діяльність, підвищує точність аналізу даних та прогнозування, персоналізує взаємодії з клієнтами, знижує операційні ризики, підвищує якість прийняття рішень, працює над створенням нових продуктів та послуг, а також трансформує підходи до управління відповідно до поточних змін та нововведень. Отже, провадження новітніх технологій на базі штучного інтелекту створює інтегроване інтелектуальне середовище, яке забезпечує системний підхід до управління бізнесом на основі даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Муравський, В.В. (2018). Комп'ютерно-комунікаційна форма обліку: монографія. Тернопіль: ТНЕУ. 194-195.
2. Арутюнова, Д.В. (2023). Інтелектуальні системи в бухгалтерському обліку: теорія і практика. Економіка і фінанси, 15(2), 45-57.
3. Бондаренко, О.М., Тітаренко, Г.Б. (2022). Штучний інтелект у контексті розвитку бухгалтерського обліку. Ефективна економіка, 8, 112-120.
4. Вакун, О.В. (2023). Трансформація професії бухгалтера в умовах цифровізації економіки. Облік і фінанси, 91(1), 5-12.
5. Височан, О.С., Якимишин, І.В. (2022). Інтелектуальні технології автоматизації бухгалтерського обліку: проблеми впровадження та шляхи їх вирішення. Науковий вісник Херсонського державного університету, 46, 89-95.
6. Головчак, Ю.В., Головчак, Г.В., & Скрипник, С.В. (2024). Інтеграція розумних технологій та штучного інтелекту в бухгалтерський облік: ключові аспекти цифрової революції. Економічна наука. URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD/Downloads/Inv+6-2024_St6.pdf

7. Шубіна С.В., Мєшкова А.О. Організаційні та методичні аспекти аналізу та контролю основних засобів суб'єктів господарювання. Сучасний стан, проблем та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції - Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. С.128-130. URL: http://kbi.karazin.ua/mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-suchasnij-stan-problem-ta-perspektivi-rozvitku-biznesu-finansovo-kreditnix-ta-oblikovix-sistem/
8. Галушко Ю., Мірошник О., Кузьміна В. Аналіз банківських ризиків у контексті фінансової стабільності та розвитку економічних структур в Україні. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку: збірник наукових праць - Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. Випуск 2 (13). С. 9-14. URL: Vol. 2 No. 13 (2024) | FINANCIAL AND CREDIT SYSTEMS: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT
9. Самородов Б., Котковський В., Малафєєв Т. Інструменти управління розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку: збірник наукових праць - Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. Випуск 3(14). С. 35-44. URL: Vol. 3 No. 14 (2024) | FINANCIAL AND CREDIT SYSTEMS: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT
10. Азаренкова Г., Мірошник О., Кісельова О. Обгрунтування параметрів оптимізації грошових потоків підприємства. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку: збірник наукових праць - Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. Випуск 2(5). С. 14-24. URL: Vol. 2 No. 5 (2022) | FINANCIAL AND CREDIT SYSTEMS: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

УДК 336.22:338.124

Скриннік Ю.С.
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ "Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.е.н., доцент Мірошник О.Ю.
ННІ "Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна

ЗМІНИ У ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕННЯХ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Податкова система є важливим елементом для забезпечення фінансової стабільності держави, адже через податки формуються основні джерела доходів для державного бюджету. У нормальних умовах податки забезпечують функціонування економічних механізмів держави, фінансування соціальних, інфраструктурних та оборонних програм. Однак у період воєнного стану ситуація стає набагато складнішою, оскільки економіка переживає кризу, а традиційні механізми надходжень зазнають значних змін. У таких умовах фінансування оборонних потреб, соціального захисту населення, а також відновлення інфраструктури, що постраждала від військових дій, залежить від ефективності податкової політики держави. Війна, безумовно, впливає на структуру податкових надходжень, створюючи нові виклики для державного бюджету та фіскальної політики.

Однією з найбільших причин зниження податкових надходжень під час воєнного стану є значне скорочення економічної активності. Внаслідок військових дій були зруйновані підприємства, знищено частину інфраструктури, а велика частина працездатного населення була вимушена мігрувати. Це, в свою чергу, призвело до зниження обсягів виробництва, падіння попиту та збільшення безробіття. Зменшення економічної активності негативно позначилося на здатності підприємств сплачувати податки, зокрема податок на прибуток, ПДВ та акцизи.

Особливо постраждали ті галузі, що залежали від зовнішньої торгівлі або інвестицій. Крім того, багато підприємств вимушено припинили свою діяльність або скоротили обсяги виробництва через проблеми з логістикою та доступом до сировини. Традиційні надходження від податків зменшилися, і частина бізнесів через економічні труднощі не мала можливості виплачувати належні податкові збори.

У відповідь на ці виклики уряд України вживав різні заходи для підтримки бізнесу та забезпечення стабільності податкової системи. Одним із ключових напрямків стало впровадження пільгових податкових умов для малого та середнього бізнесу, особливо в найбільш постраждалих регіонах. Були введені спеціальні податкові режими, що дозволили підприємствам знизити податкове навантаження та отримати можливість швидше відновлювати свою діяльність.

Зокрема, уряд запровадив спрощену систему оподаткування для малих підприємств, яка передбачала зниження ставок податку на доходи та податку на додану вартість (ПДВ). Крім того, були скасовані деякі податки для найбільш уразливих галузей, таких як туризм, готельний бізнес, транспорт і сільське господарство, що дало можливість зберегти їх фінансову стабільність.

Важливим елементом стало також спрощення податкових процедур. Уряд значно скоротив терміни подачі звітності та запровадив можливість сплати податків через онлайн-платформи, що полегшило бізнесу виконання податкових зобов'язань. Ці заходи допомогли зберегти рівень надходжень до бюджету на відносно стабільному рівні.

Один з важливих напрямків змін у податковій системі під час війни — це посилення контролю за сплатою податків через цифровізацію процесів адміністрування. Відповідно до цих змін було розширено використання електронних систем для збору податкових платежів, що дозволило зменшити рівень ухилення від сплати податків. Державна податкова служба запровадила нові інструменти для моніторингу фінансових операцій, а також для нарахування штрафів і пені у разі несплати податків.

Цифрові інструменти дозволяють значно швидше та ефективніше виявляти порушення податкового законодавства. Крім того, це також дає можливість оперативно аналізувати інформацію про податкові надходження, що дає змогу уряду вчасно коригувати фіскальну політику в умовах воєнного стану.

Митна політика також зазнала змін. Зокрема, для підтримки внутрішнього ринку було тимчасово скасовано митні збори на деякі критично важливі товари, такі як продукти харчування, ліки та медичне обладнання. Це дало можливість покращити забезпечення населення та підприємств необхідними ресурсами, однак одночасно знизило рівень надходжень до державного бюджету. Зважаючи на це, уряд України запровадив заходи для посилення боротьби з контрабандою та незаконним вивезенням товарів, що дозволило відновити частину митних надходжень.

Крім того, в умовах нестабільності зовнішньої торгівлі уряд сприяв розвитку внутрішнього виробництва, надаючи субсидії та податкові пільги для підприємств, які виробляли критично важливі товари в Україні.

У період війни важливим джерелом фінансування державних витрат стали міжнародні кредити та гранти. Державний бюджет отримав значну підтримку від міжнародних фінансових організацій та партнерських країн. Ці кошти були спрямовані на підтримку оборонного бюджету, соціальні виплати та відновлення інфраструктури, що була зруйнована під час бойових дій. Залучення міжнародної фінансової допомоги допомогло частково компенсувати зниження податкових надходжень та забезпечити фінансову стабільність країни.

Враховуючи виклики, з якими зіткнулася податкова система України в умовах війни, для подальшої стабілізації ситуації необхідно здійснити низку комплексних заходів. Серед них варто відзначити:

1. Уряд має розробити податкову політику, яка дозволить підтримувати критично важливі галузі економіки, зокрема через тимчасові пільги, і в той же час поступово повертатися до звичних ставок податків.
2. Використання новітніх цифрових технологій та автоматизованих систем для спрощення збору податків і моніторингу фінансових операцій.
3. Сприяння детінізації бізнесу та підвищення відповідальності за ухилення від сплати податків.
4. Спрощення митних процедур, боротьба з контрабандою та підвищення ефективності контролю за імпортними та експортними операціями.
5. Продовження співпраці з міжнародними фінансовими інститутами для забезпечення фінансування без значного збільшення боргового навантаження.

Податкова система України в умовах війни зазнала серйозних змін, що стало наслідком загальної економічної кризи. Для стабілізації ситуації важливо реалізувати цілий комплекс заходів, спрямованих на підтримку бізнесу, розширення цифрових технологій у адмініструванні податків, посилення боротьби з контрабандою та активне залучення міжнародної допомоги.

На мою думку, реалізація цих заходів дозволить забезпечити фінансову стабільність і створити умови для подальшого економічного відновлення після завершення війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство фінансів України. (2023). Податкова політика в умовах воєнного стану. [Електронний ресурс]. URL: [https://mof.gov.ua/] (дата звернення: 20.03.2025)
2. Державна податкова служба України. (2023). Аналітичний звіт щодо податкових надходжень у період воєнного стану. [Електронний ресурс]. URL: [https://tax.gov.ua/] (дата звернення: 20.03.2025)
3. Аналітичний центр «CASE Україна». (2023). Фіскальна політика України під час війни: виклики та перспективи. [Електронний ресурс]. URL: [https://case-ukraine.com.ua/] (дата звернення: 20.03.2025)
4. Борис Самородов, Роман Галич, Олексій Мірошник. Забезпечення бюджетної безпеки України в умовах кризи через посилення фіскальної стійкості.(2022). URL: [https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-3-02] (дата звернення: 20.03.2025)
5. Ірина Верховод. Проблеми забезпечення ефективності інструментарію соціальної політики України в умовах війни. (2024). URL: [https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-14] (дата звернення: 20.03.2025)
6. Олексій Мірошник, Світлана Шибіна, Богдан Кравченко. Оцінка та шляхи підвищення фінансової стійкості підприємства. (2021). URL: [https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-1-02] (дата звернення: 20.03.2025)

7. Максим Житар. Фінансова стійкість економіки України у воєнний та післявоєнний періоди: виклики та драйвери відновлення. (2024). URL: [https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-1-05] (дата звернення: 20.03.2025)

УДК 657.9

Шуста А.О.,
здобувач другого магістерського рівня вищої освіти
ННІ "Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Мірошник О.Ю., *к.е.н, доцент*
ННІ "Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна

МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

На сьогоднішній день існує велика кількість ризиків з якими стикаються вітчизняні підприємці: різкі зміни в законодавстві, сильні коливання валютного курсу, зниження попиту з боку українських та закордонних покупців тощо. Усе це впливає на їх прибуток, тобто фінансовий результат, який стає все важче прогнозувати.

З цієї проблемою працювали велика кількість сучасних науковців, серед них Півторак М., Музиченко О. [1], Піскун Р. [2], Нечипоренко А., Стабіас С. [3], Фрум О., Дідух С., Лобоцька Л. [4] та інші [5-8], але питання досі залишається актуальним, особливо в контексті невизначеності та розвитку нових підходів прогнозування, і тому потребує додаткових досліджень.

Деякі вчені наполягають на тому, що прогнозування фінансового результату - це не просто розрахунок майбутніх доходів та витрат підприємства, це ціла система заходів, що спрямована на забезпечення фінансової стабільності [1]. Підходи до вибору методу мають бути гнучкими та відповідати умовам ринку, враховуючи доступні фінансові ресурси та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів [5].

Серед основних та дієвих методів прогнозування виділяємо наступні: метод екстраполяції, метод прямого рахунку, нормативний метод, метод моделювання сценаріїв та метод аналогій [2,3].

Метод екстраполяції полягає в тому, що тенденції, які були в минулому поширюються і на майбутнє. Це найпоширеніший метод прогнозування, оскільки він є простим та дає змогу спрогнозувати фінансові результати. Варто зазначити, що такий метод підходить лише для короткострокового прогнозування, оскільки такі минулі тенденції можуть бути актуальними невеликий проміжок часу в умовах невизначеності.

Метод прямого рахунку є, на нашу думку, одним з найбільш надійних методів прогнозування фінансових результатів, оскільки використовується велика кількість даних. Він передбачає покрокове визначення майбутніх доходів та витрат шляхом детального аналізу фактичних фінансових показників та визначення планових показників фінансової діяльності.

Нормативний метод є надійним варіантом для новостворених підприємств, в яких поки немає ґрунтовних даних для використання іншого методу прогнозування. Базою даного методу є встановлені норми та стандарти щодо елементів фінансового аналізу, таких як доходи, витрати та прибуток.

Метод моделювання сценаріїв є незамінним у ситуаціях, коли інші методи стають неефективними у зв'язку з новою тенденцією чи різкою зміною, а також може застосовуватися для тих підприємств, в яких не вистачає даних для іншого методу [4]. Такий метод дозволяє створювати кілька варіантів розвитку подій для того, щоб була можливість обрати найкращу стратегію. Наприклад, підприємство в сфері торгівлі вирішує спрогнозувати фінансовий результат на наступний рік, для цього їм необхідно розробити мінімум три сценарії: оптимістичний, нейтральний та песимістичний.

Метод аналогій може використовуватися у підприємствах, які не мають достатньо даних для аналізу. Цей метод орієнтується на досвід схожих підприємств в одній галузі з приблизно однаковими характеристиками. Даний метод часто використовують при прийнятті рішень про відкриття підприємства. Наприклад, стартап перед запуском може спрогнозувати свої фінансові результати, проаналізувавши фінансові звіти компаній, що займаються аналогічним видом діяльності. Звичайно, даний метод є неточним, оскільки ми не можемо проаналізувати усі фактори та не можемо спрогнозувати зміни тенденцій тощо, але він може допомогти оцінити потенційний прибуток та ризики.

Підсумовуючи, хочемо додати, що для досягнення максимально достовірного прогнозу важливо комбінувати різні методи. Середньострокові та довгострокові прогнози фінансових результатів мають забезпечуватися комплексними та ефективними методами прогнозування. Якісне прогнозування фінансових результатів надає підприємствам можливість мінімізувати витрати, що пов'язані з прийняттям помилкових управлінських рішень. Своєчасний та регулярний аналіз релевантних показників і коригування прогнозування на основі цього аналізу дозволяє вчасно реагувати на зміни, що спричинені ризиками в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Півторак М., Музиченко О. Методи прогнозування чистого прибутку підприємства. *Економіка та держава № 1/2021*. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/21.pdf (дата звернення: 23.03.2025).
2. Піскун Р. Основні методи прогнозування прибутку підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*, м. Вінниця. 2023. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb13_168.pdf (дата звернення: 23.03.2025).
3. Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. *Efektyvna ekonomika*. 2022. № 10. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.17 (дата звернення: 23.03.2025).

4. Frum O., Didukh S., Lobotska L. Methodological approaches to effective planning of enterprise profitability strategies based on scenario simulation method. *Ukrainian journal of applied economics and technology*. 2024. Т. 2024, № 3. С. 418–422. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-75 (дата звернення: 23.03.2025).
5. Miroshnik O., Shybina S., Kravchenko B. Assessment and ways to increase the financial strength of the enterprise. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2021. № 1. С. 17–22. URL: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-1-02 (дата звернення: 23.03.2025).
6. Shubina S., Miroshnyk O., Rudenko A. Financial reporting as part of the system of information supply of modern enterprise management. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2021. № 2. С. 16–24. URL: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-2-02 (дата звернення: 23.03.2025).
7. Єршова Н. Облікове та аналітичне забезпечення бюджетування з метою досягнення його гнучкості та виконання контрольної функції в процесі фінансового прогнозування.Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. No 4(15) 2024. С. 43-52. URL: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-04(дата звернення: 24.03.2025).
8. Piskunov R., Moskalenko O., Shubina S. Genesis of the financial risk's definition. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2024. Т. 2, № 13. С. 46–56. URL: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-05 (дата звернення: 24.03.2025).

РОЗДІЛ 2.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

UDC 336.64

Kuzmina Valeria,
higher education student, second (master's) level of higher education
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University;
Golovko Olena,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University

METHODS OF ASSESSMENT AND WAYS OF STABILIZING THE FINANCIAL CONDITION OF AN ENTERPRISE

Under unstable conditions of economic development, the dependence of enterprises on inflationary processes, reliability of counterparties, complex organizational and legal conditions of functioning increases. This necessitates special attention to the assessment of the financial condition of the enterprise as a dominant lever for identifying the weak and strong positions of the enterprise, its financial reserves. A comprehensive study of all aspects of financial activity allows to increase the efficiency of management of economic entities and reduce the negative impact of external and internal factors.

Among the scientists who in their works paid considerable attention to the study of the importance and features of assessing the financial condition of an enterprise, as well as to the issues of finding ways to increase its financial stability, it is necessary to single out such as I.T. Balabanov, I.O. Blank, Y. Brigham, L. Gapensky, K.V. Izmailova, T.R. Karlin, V.V. Kovalev, M. Kreinina, L.A. Lakhtionova, O.M. Podderyogin, G.V. Savitskaya, V.T. Savchuk, R.S. Saifulin, O.S. Stoyanova, O.O. Tereshchenko, A.D. Sheremet and others. The financial condition should be systematically and comprehensively assessed using various methods, techniques and analysis techniques. This will enable a critical assessment of the financial results of the enterprise both statically for a certain period and dynamically – for a number of periods, will allow identifying "pain points" in financial activities and ways of effective use of financial resources, their rational allocation [1].

Scientific sources offer many methodological approaches to assessing the financial condition of enterprises, which can be divided into:

- methods based on the analysis of the enterprise's balance sheet (horizontal, vertical, trend analysis, method of financial ratios, etc.);
- economic and mathematical methods.

Horizontal analysis consists of determining the absolute and relative changes in the values of various balance sheet items and financial reporting indicators of an enterprise for the reporting period.

Vertical analysis involves determining the relative weight of individual items in the total balance sheet currency for the reporting period.

Ratio analysis consists of studying the level and dynamics of relative indicators of financial condition, which are calculated as the ratio of the values of balance sheet items or other absolute indicators of financial reporting, comparing them with basic or regulatory data.

Comparative analysis is an intra-company analysis of consolidated reporting indicators for individual indicators of the enterprise itself and its subsidiaries (branches), as well as an inter-company analysis of the indicators of a given firm compared to the indicators of competitors or to average industry and average indicators.

Currently, the most widely used method in assessing the financial condition of an enterprise is the coefficient method, which is based on calculating a system of coefficients that indicate the state of affairs in various aspects of the enterprise's activities and make it possible to identify weaknesses in its activities at an early stage.

The imperfection of methods for assessing the financial condition of an enterprise is not the only problem of today. There are also difficulties in conducting an analysis of the financial condition, which is due to the instability of the economy, the crisis situation, and political uncertainty. In conditions of constant change in information, many financial and economic indicators calculated for a certain time may lose their value for analysis in the future due to the instability of the national currency.

Stabilization of the financial condition of an enterprise is one of the areas of managing its activities and involves the formation of an optimal capital structure, minimizing the risk of reducing financial stability, ensuring the ability of the enterprise to fully pay its obligations, and its ability to carry out expanded reproduction on its own financial basis [2].

For an enterprise, the first level of stabilization of the financial condition is to achieve such a level of financial stability as self-financing of production and economic activity in the mode of simple reproduction. This means that at this level of stabilization, stability is ensured as a counteraction to the decline in production volumes and the destruction of resource potential. A higher level of stabilization of the financial condition is to ensure financial stability, which determines progressive economic growth and the transition to expanded reproduction [2].

Improving the financial condition of the enterprise is possible by increasing incoming and reducing outgoing cash flows. Increasing the size of incoming cash flows is possible due to: increasing sales revenue; selling part of fixed assets; refinancing receivables. Reducing outgoing cash flows is possible due to: reducing costs that are attributed to the cost of production; reducing costs that are covered by profit.

The main measure for improving the financial condition is to increase sales revenue, the amount of which depends on: the volume of sales of products; the price of a unit of products sold.

It should be noted that the financial condition of an enterprise cannot be sustainable if it does not receive profits in amounts that provide the necessary increase in financial resources aimed at strengthening the material and technical base

of the enterprise and its social sphere. The search for reserves that can be used to improve the financial condition of the enterprise is carried out through a thorough analysis of all components of its activities [3, p.94].

Therefore, during the financial analysis of an enterprise, a wide variety of techniques, models and methods of analysis can be used. Their number and range of use depend on the goal and are determined by the analysis tasks in each individual situation.

The list of measures to improve the financial situation is individual for each enterprise and depends on the area in which the business is conducted, product groups, market conditions, regional infrastructure, enterprise management system, structure of production and management costs, technical and technological features and other factors. This leads to the need for constant, systematic financial analysis at the enterprise and improvement of methods for its implementation, construction of mathematical models and formation of forecasts of development prospects [4].

REFERENCES

1. Boychyk, I. M. Economics of the enterprise, 2021. – 528 p.
2. Semenovich, T.A. Organizational and economic mechanism for stabilizing the financial condition of transport enterprises: *Abstract of the dissertation of the candidate of economic sciences; National Transport University – Kyiv*, 2020 — 20 p.
3. Averina, M.Yu. Analysis and assessment of the financial condition of the enterprise: ways to improve, *Current problems of the economy*, 2021. – P. 92-100
4. 4) Komaritsa L.L., Kitsak Y.G. Analysis of the financial condition of the enterprise in economic crisis conditions, 2022.

UDC 657.446

Lykhvar D.I.,
higher education student, second (master's) level of higher education
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Golovko O.G.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University

THE IMPORTANCE OF ESG FACTORS IN FORMING A COMPANY'S FINANCIAL STRATEGY IN A CONTEXT OF GLOBAL UNCERTAINTY

The modern business world is in the state of constant global uncertainty, caused by both economic and political, social and environmental crises. The war in Ukraine, the COVID-19 pandemic, climate change, the energy crisis - these challenges require a review of approaches to enterprise management. In the new realities, the integration of ESG factors (Environmental, Social, Governance) into the financial strategy of enterprises is of particular importance. They act not only as the means of increasing business responsibility, but also as an effective tool for ensuring the sustainability, competitiveness, and investment attractiveness of companies.

ESG is an approach to business management that takes into account non-financial aspects of a company's operations that have a critical impact on its sustainability and long-term development:

1. Environmental factors like the greenhouse gas emissions management, efficient use of resources, transition to a "green" economy.
2. Social factors like the responsibility to employees, development of human capital, protection of human rights, interaction with communities.
3. Governance factors like the management ethics, transparency, fight against corruption, quality of management decisions.

According to analytical reports from KPMG Ukraine, ESG factors increasingly determine whether a company will be able to attract financing or establish international partnerships.

In the context of the war in Ukraine and the global economic crisis caused by the pandemic and climate change, businesses have found themselves faced with the need to review their strategies. An ESG approach allows companies to:

1. reduce the risks associated with environmental disasters and social conflicts;
2. build trust with investors, international donors and clients;
3. ensure transparency and accountability to society.

Integrating ESG factors into a company's financial strategy in the face of global uncertainty is gaining strategic importance. In today's world the formation of a financial strategy that takes into account only economic indicators is insufficient to

ensure sustainable business development. Taking into account environmental, social and management aspects allows a company not only to reduce operational and strategic risks, but also to increase the effectiveness of its activities in the long term [1,4].

In particular, the financial strategy should provide for cost optimization by investing in energy-efficient solutions that allow reducing energy consumption and energy costs, as well as avoiding possible fines for violating environmental standards. In modern conditions, attracting “green” financing is becoming available, in particular through the issuance of “green” bonds or obtaining preferential loans for the implementation of environmentally significant projects. For Ukrainian enterprises it is especially relevant to obtain financing from international partners and institutions that put forward mandatory requirements for compliance with ESG principles. In the context of war and post-war reconstruction of the country it is also important to provide for budgeting expenses for social needs, such as labor protection, support for personnel and local communities affected by hostilities. In addition, a key aspect is business transparency, which is implemented through the development and implementation of non-financial reporting mechanisms. The presence of such reporting increases trust on the part of investors, banks and international partners, which provides the company with access to new markets and financial resources. It is important that all these approaches should be incorporated into the company's long-term strategic planning, which will allow for taking into account possible future risks, in particular those related to climate change, social instability, or political factors.

However, despite the advantages, the process of implementing ESG in Ukraine is accompanied by a number of serious challenges and limitations. First of all, one of the main problems remains the lack of a clear and comprehensive legislative framework that would regulate the issues of ESG reporting and business responsibility. In addition, a significant part of Ukrainian enterprises, especially small and medium-sized businesses, do not have sufficient knowledge and understanding of the specifics of ESG approaches, which slows down the process of their implementation. Lack of experience, lack of qualified specialists, as well as the need to bear additional costs for the implementation of new standards cause entrepreneurs to naturally resist and fear the profitability of such investments. An additional barrier is the limited offer of ESG consulting services on the Ukrainian market, which complicates the development of high-quality and practical strategies for responsible business [3].

The implementation of ESG allows Ukrainian businesses to increase their competitiveness in the international market, as many European and global companies give preference to those partners that adhere to high standards of sustainable development. It is also important that the development of ESG strategies helps to form a positive image of the company among Ukrainian and international partners, investors and consumers, which is especially relevant in conditions of high competition. In addition to financial and market benefits, the implementation of ESG contributes to increasing the social responsibility of enterprises, improving working conditions, supporting affected communities, which helps to strengthen public trust in

business and expand social partnership. It is important to understand that ESG is not only a way to respond to external requirements, but also an internal strategy for sustainable development, which allows a company to effectively manage risks, increase resilience to crises and ensure long-term efficiency. According to analytical data from Deloitte Ukraine, companies that have already implemented ESG approaches actually demonstrate resilience to crises and stable development even in war conditions [2].

Integrating ESG factors into the financial strategy of companies is not just a trend, but a necessity for the preservation and development of business in conditions of global uncertainty. ESG allows to increase efficiency, attract investments, reduce risks, and also meet the expectations of society and international partners.

REFERENCES

1. M&A Radar Ukraine 2024: Navigating deal-making in transformative times [Електронний ресурс]. URL: https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2025/02/2024-ma-radar-ukraine.html (дата звернення: 12.03.2025)
2. Deloitte Україна. Основні показники ESG [Електронний ресурс]. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/ukraine-impact-report-2021-2022/global-report-esg-highlights.html (дата звернення: 13.03.2025)
3. Національний банк презентував Політику щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року [Електронний ресурс]. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-prezentuvav-politiku-schodo-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku (дата звернення: 14.03.2025)
4. Що таке ESG і чому цей термін критично важливий для майбутньої відбудови України? [Електронний ресурс]. URL: https://epravda.com.ua/columns/2024/06/03/714596/ (дата звернення: 12.03.2025).

UDC 658:005.7

Sektym T.A.,
3nd year student, first (bachelor) level of higher education,
Educational and Scientific Institute «Karazin Banking Institute»
V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine;
Scientific supervisor: Golovko O.G.
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Educational and Scientific Institute «Karazin Banking Institute»
V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

PROMOTION OF CONSULTING SERVICES IN THE BUSINESS ENVIRONMENT

The relevance of promoting of consulting services in the modern business environment is due to high dynamism, uncertainty, and growing competition in the market. Consulting as a professional activity of providing independent advice becomes an important element of economic infrastructure, helping companies increase efficiency and adapt to changing conditions. Despite a significant number of studies in this field, the issue of effective promotion of consulting services in the context of digital transformation of the economy remains relevant and requires further study.

Significant contribution to the research of various aspects of this issue has been made by the works of Verba V.A., Dyha A.V., Bilyavsky V.M., Marchenko O.S., and other scientists who have studied the transformation of consulting models and features of management consulting in modern conditions.

The aim of the research is to examine the theoretical foundations of consulting services promotion, analyze traditional and innovative methods of their promotion in the context of digitalization, as well as determine approaches to evaluating the effectiveness of marketing efforts of consulting companies.

The European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO) defines consulting as providing independent advice and assistance on management issues, including identifying and evaluating problems and opportunities, recommending appropriate measures, and assisting in their implementation. Promotion of such services cannot be considered merely as a separate marketing function, since every management decision regarding the activities of a consulting company directly or indirectly affects its market position.[1,2]

The digitalization of the economy significantly influences the transformation of consulting models. As Dyha A.V. and Bilyavsky V.M. note, "the digitalization of consulting is manifested in the use of cloud technologies, Big Data analytics, artificial intelligence and other modern technologies for providing consulting services".[3] It contributes to the emergence of new types of consulting services, particularly digital consulting, and expanding opportunities for their promotion.

For the effective promotion of consulting services, one of the key methodologies is the use of a comprehensive omnichannel approach. As Verba V.A. states, "successful consulting companies use an omnichannel approach to promotion ensuring coordinated communication through various channels and points of contact with clients".[4] This involves integration of traditional methods (networking, client recommendations, publications, conference presentations) with innovative digital tools (content marketing, SEO optimization, SMM, email marketing, online events, podcasts, video content).

Particularly important is the development of the reputational capital of a consulting company. Demonstrating of the expertise through creating quality industry content, conducting webinars, publishing case studies and analytical materials allows building trust with potential clients and strengthening market positions. This approach contributes to transforming a consulting company into an industry thought leader, which is a powerful tool for attracting new clients.

Table 1.

Effectiveness of promotion methods for different consulting segments

Promotion method	**Strategic**	**Financial**	**IT**	**HR**	**Operational**
Traditional methods					
Personal recommendations	B	B	C	B	B
Industry conferences	B	B	C	C	B
Networking	B	B	C	B	B
Innovative methods					
Content marketing	C	C	B	C	C
SEO and SMM	H	C	B	C	H
Webinars and online events	C	B	B	B	C

Source: compiled based on FEACO data (2022) and the "Global Consulting Market 2022" report from Source Global Research.

B - high effectiveness, C - medium, H - low

Optimal combination of methods at different stages of company development:

1. New company: Networking + targeted advertising + webinars
2. Growth (2-5 years): Client recommendations + content marketing + industry conferences
3. Maturity (5+ years): Personal recommendations + publications + presentations at industry events

The results of the comparative analysis indicate that the effectiveness of various methods of promoting consulting services differs significantly depending on the specialization and stage of company development. This confirms the need to form an individual promotion strategy taking into account these factors and the corresponding allocation of the marketing budget.

For evaluating the effectiveness of consulting services promotion, it is advisable to implement a comprehensive system of indicators. It includes economic

indicators (return on investment in marketing, customer acquisition cost), engagement and conversion indicators, communication indicators, customer loyalty and satisfaction indicators, as well as reputational indicators. Systematic measurement of effectiveness using this system provides an information base for making informed decisions on the distribution of the marketing budget and improving communication strategies.

Thus, in the context of digital transformation of the economy and growing competition, successful promotion of consulting services requires the integration of traditional and innovative methods, understanding global market development trends, and a systematic approach to evaluating the effectiveness of marketing efforts. Effective promotion is not only a tool for attracting clients but also a strategic element of ensuring sustainable development of the consulting business in the modern competitive environment.

.

REFERENCES

1. Feaco annual survey of the European MC market. 2017-2022. URL: https://www.feaco.org/
2. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навчально-методичний посібник. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 134 с.
3. Дига А.В., Білявський В.М. Трансформація моделі консалтингу в умовах цифровізації. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: VI міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 2-3 березня 2023 р. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 354-356.
4. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія. К.: КНЕУ, 2020. 327 с.
5. Global Consulting Market 2022 URL: https://www.sourceglobalresearch.com/reports/8941-the-gcc-consulting-market-in-2022

УДК 336.71:355.02 (477)

Баранова В.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Бабенко Т.С.
здобувач другого магістерського рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

СТІЙКІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Вперше за тридцятирічну історію свого існування економіка України змушена працювати в надзвичайно складних умовах – під впливом повномасштабної війни та запровадженого правового режиму воєнного стану. Варто зазначити, що попередні три десятиліття, також, не були сприятливими для сталого економічного розвитку, проте нинішня ситуація є безпрецедентною. Негативні фактори та виклики вимагають розробки спеціальних механізмів реагування, які будуть корисними у мирний час. Перший подібний досвід роботи в умовах невизначеності було отримано під час пандемії COVID-19, після чого економіка, ще не оговтавшись, зіткнулася з новими випробуваннями, спричиненими війною. Діяльність української економіки в умовах воєнного стану свідчить про значні відмінності у стійкості різних галузей, і особливо помітним є розвиток банківського сектору, який демонструє високі показники ефективності. Це явище потребує детального дослідження та узагальнення існуючих тенденцій[1].

Правовий режим воєнного стану вже понад трьох років є частиною реальності, хоча для економіки та банківського сектору він залишається новим викликом. Воєнний стан передбачає введення спеціального правового режиму, що активується у випадку збройної агресії або загрози суверенітету та територіальної цілісності держави, а також включає певні обмеження для юридичних осіб на визначений період. У відповідь на такі виклики Національний банк України вже в перший день воєнного стану видав постанову щодо особливостей функціонування банківської системи в період воєнного стану (далі – постанова Правління НБУ №18) [2].

Зазначимо, що воєнний стан за три роки повномасштабного вторгнення продовжувався 12 разів, а до постанови НБУ №18 було внесено 61 зміну та доповнення (37 разів у 2022 році, 17 разів у 2023 році та 7 разів у 2024 році). Завдяки оперативним рішенням Національного банку України вдалося забезпечити стабільність функціонування банківської системи, особливо в критичний період першого року війни, коли кількість змін була найбільшою. Це дозволило зберегти функціонування банків у контрольованих межах і запобігти їхній дестабілізації. У 2023 році відзначалася поступова нормалізація роботи банківського сектору та його адаптація до умов війни, а 2024 рік

характеризується як період стабілізації банківської діяльності в умовах воєнного стану.

Серед перших заходів, прийнятих НБУ, були жорсткі обмеження: призупинення функціонування валютного ринку, фіксація офіційного курсу на рівні 24 лютого 2022 року, встановлення ліміту на зняття готівки (100 тис. грн на день), заборона на видачу готівкової валюти, мораторій на транскордонні валютні платежі та призупинення операцій з електронними грошима. Завдяки швидкому впровадженню цих заходів вдалося зберегти ліквідність банківської системи у перші місяці війни 2022 року. Згодом політика регулювання зазнала змін, впроваджувалася диференціація обмежень залежно від ситуації [3].

Попри складні умови, банківська система України продемонструвала стійкість протягом усього періоду дії воєнного стану. На рис. 1 наведено динаміку кількості діючих банків в Україні у цей період [4].

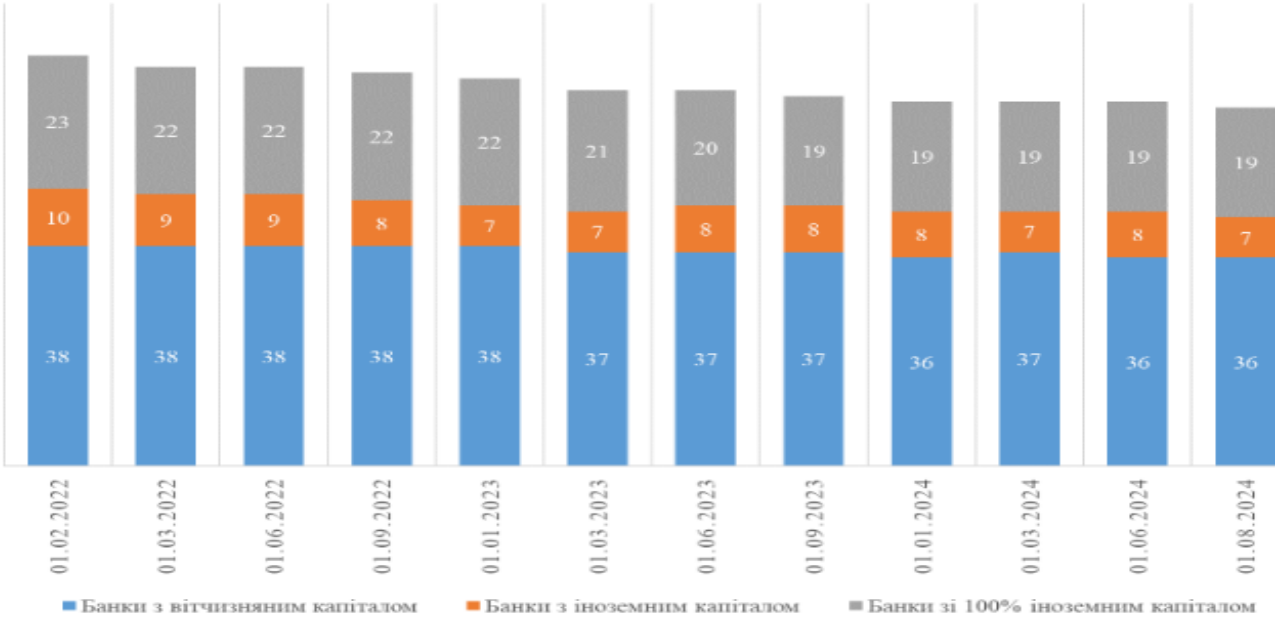


Рис. 1. Динаміка чисельності діючих банків України в період дії правового режиму воєнного стану

Таким чином, ми бачимо, що в цілому за період дії правового режиму воєнного стану кількість діючих банків в Україні скоротилася на 9 одиниць, що складає більше 10%. Питома вага у ліквідованих банківських установах належить інституціям із іноземним капіталом (4 банки із 100% іноземним капіталом та 3 банки з іноземним капіталом). При цьому основним періодом такого скорочення є перші роки війни (2022-2023 роки). Чисельність діючих банків із вітчизняним капіталом зменшилася всього на 2 одиниці. Особливості перебігу військових подій зумовили суттєві зміни в чисельності структурних підрозділів українських банків. Так, якщо до початку оголошення правового режиму воєнного стану в Україні функціонувало 6260 відділень (71 діючий банк), то станом на 01.07.2024 їх кількість скоротилась до 5085 відділень (62 діючих банки). Таким чином, загальна кількість відділень скоротилась на 1175 відділень, шо становить більш, ніж 18 %.

Отже, можна зробити висновок, що іноземні власники через високі ризики вирішили призупинити діяльність своїх банківських установ, в той час як вітчизняний сегмент фінансового ринку був більш стійким до фактору війни та зазнав мінімального скорочення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про правовий режим воєнного стану: закон України No 389-VIIIвід 12.05.2015 (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text
2. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: постанова Правління Національного банку України № 18 від 24.02.2022 (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text
3. Наглядова статистика Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist
4. Кришталь Г. Фінансова безпека банківської системи України в умовах воєнного стану: класифікація можливих загроз. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2023. Вип. 4. С. 39-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2023_4_5

УДК 005.915:336.201.2

Бах Мохамед Баширу,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державного біотехнологічного університету;
науковий керівник: к.е.н, доцент Лисак Г.Г.
Державного біотехнологічного університету

ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В умовах сучасної економіки діяльність будь-якого підприємства привертає увагу численних учасників ринкових відносин, які зацікавлені в результатах його роботи. Виходячи з доступної інформації, зацікавлені сторони намагаються оцінити позицію підприємства на ринку, його конкурентоспроможність та фінансову стабільність.

Платоспроможність підприємства є ключовим показником його конкурентоспроможності. Грошові потоки є основою фінансової моделі економічної організації, яка в свою чергу є основою для управління цими потоками. Це підкреслює важливість аналізу платоспроможності підприємства.

Крім того, необхідність аналізу платоспроможності пов'язана з потребою виведення підприємств з кризового стану та забезпечення умов для їх сталого розвитку. За статистичними даними в Україні, значна частка збиткових підприємств та велика доля прострочених боргів в загальному обсязі заборгованості є тривожними сигналами. Поряд з цим спостерігається не лише негативна динаміка показників платоспроможності, але й ризик їх подальшого погіршення.

В умовах нестабільного економічного середовища підприємства постійно стикаються з загрозою переходу у кризу, втрати платоспроможності та банкрутства.

Погіршення платоспроможності підприємства виникає під впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників, а також невизначеностей і ризиків. Це зумовлює необхідність створення системи для аналізу та управління ризиками неплатоспроможності.

Варто зазначити, що, незважаючи на зростаючий інтерес до дослідження ризиків, зокрема ризику неплатоспроможності, в економічній науці все ще бракує достатньо розроблених теоретичних основ, що стосуються неплатоспроможності та пов’язаних з нею ризиків і методів їх управління.

Аналіз і систематизація результатів досліджень у сфері платоспроможності показали, що більшість робіт не мають системного підходу до цієї теми та переоцінюють значення ліквідності для забезпечення стабільного фінансового становища підприємств.

Наші дослідження методів оцінки платоспроможності підприємств доводять, що даний аспект тісно пов'язаний з ліквідністю. Незважаючи на велику кількість досліджень у сфері фінансового аналізу, досі не існує чітких критеріїв

для розмежування понять «ліквідність» та «платоспроможність». Це призводить до їх плутанини і, як наслідок, до помилок у виборі показників для їх оцінки та спотворення необхідної інформації для ефективного управління.

Аналіз наукових публікацій з цього питання виявив неоднозначність у визначенні суті ліквідності та платоспроможності підприємства, що варіюється від різних трактувань цих понять до їх відмінностей.

Підсумовуючи думки дослідників, можна констатувати, що більшість з них вважають, що терміни «ліквідність» і «платоспроможність» вказують на здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання [1].

Ми вважаємо, що для отримання достовірної об'єктивної інформації необхідно провести розмежування між ліквідністю та платоспроможністю.

«Ліквідність» характеризує підприємство з точки зору його можливості швидко перетворювати активи з коротким терміном у готівку (ліквідні активи), що включає кошти, короткострокові фінансові інвестиції та дебіторську заборгованість (за винятком тих, що вважаються сумнівними або безнадійними). Цю характеристику можна оцінити за допомогою показників проміжної (нагальної) та абсолютної ліквідності [1].

Що стосується «платоспроможності», то цей аспект описує можливість підприємства виконувати свої зобов'язання в строки їх погашення. Ліквідність підприємства є показником його платоспроможності в короткостроковій перспективі [2].

Рівень платоспроможності вважається одним із ключових показників фінансового стану підприємства. Однак, як показало дослідження, існує велика різноманітність критеріїв для його оцінки. Вивчення літератури з цього питання продемонструвало, що показники, що вказують на платоспроможність підприємства, маючи однакові формули, часто мають різні назви.

Крім того, регуляторні норми, що визначають межі змін цих показників, не встановлені, тому кожен дослідник, враховуючи відхилення від запропонованих стандартів, пропонує свій підхід до оцінки рівня платоспроможності підприємства.

За результатами дослідження ми виокремили чотири основні показники ліквідності: абсолютний коефіцієнт ліквідності, терміновий (швидкий) коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами.

Вважаємо, традиційні методи оцінки платоспроможності підприємства потребують вдосконалення, щоб чітко прогнозувати її фінансовий розвиток та оцінювати ризики, які можуть вплинути на платоспроможність.

На нашу думку, у сучасній системі управління важливо враховувати коефіцієнти платоспроможності разом з іншими показниками. Оцінка платоспроможністю підприємства повинна включати такі етапи:

1) аналіз платоспроможності шляхом класифікації активів за ступенем ліквідності (ліквідність балансу);

2) оцінка платоспроможності за допомогою ліквідних коефіцієнтів;

3) аналіз платоспроможності на основі грошових потоків [2].

Управління платоспроможністю суб’єкта господарювання є важливим елементом управлінської діяльності. Ефективне управління допоможе виявити потенційні кризи, з'ясувати їх причини та розробити заходи для відновлення платоспроможності.

Дослідження підходів до поняття «управління платоспроможністю підприємства» виявило три основні аспекти: функціональний, процесуальний та системний [2].

Перший аспект передбачає фокусування структурних підрозділів підприємства на виконанні конкретних функцій у сфері управління платоспроможністю.

Другий - розглядає управління платоспроможністю як процес, що складається з низки взаємопов'язаних дій.

Третій - представляє управління платоспроможністю як систему, яка складається з ряду взаємозалежних елементів.

Управління платоспроможністю має на меті виявлення потенційних загроз, запобігання та нейтралізацію ризиків, пов'язаних з неможливістю своєчасного виконання фінансових зобов'язань. Його основною метою є підвищення ринкової вартості підприємства шляхом реалізації місцевих цілей.

Для управління платоспроможністю підприємства пропонується така послідовність етапів:

- аналіз стратегічного фінансового стану в контексті «фінансової безпеки підприємства»;
- формування стратегії забезпечення платоспроможності як невід'ємної складової стратегії фінансової безпеки;
- оперативна оцінка платоспроможності підприємства;
- розробка поточного фінансового плану підприємства;
- запровадження заходів для підвищення (підтримки) рівня платоспроможності, моніторинг і контроль цього рівня [3].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вовк В., Левкович О.В., Воробйова А.О. Аналітичні основи ліквідності та платоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/78.pdf

2. Люта О.В., Пігуль Н.Г., Глядько К. Теоретичні засади управління ліквідністю та платоспроможністю підприємств. Вісник СумДУ. 2019. № 4. С. 14–23.

3. Бобрик А. П. Антикризове управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/07/100.pdf

4. Виноградня В. М., Бурдонос Л. І. Перспективна платоспроможність у забезпеченні фінансової стабільності підприємства. Економічний вісник університету. 2021. № 50. С. 162-168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2021_50_20

УДК 336.71

Бочарникова Є. С.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: д.е.н, професор Азаренкова Г. М.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ЗАСТОСУВАННЯ ESG-КРИТЕРІЇВ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ БАНКУ

У сучасному світі, що стрімко змінюється, питання впровадження ESG-критеріїв (екологічних, соціальних та управлінських), у роботу банківського сектору стає дедалі важливішим, адже це основа для втілення ідей сталого розвитку. Такий підхід відображає потребу фінансових систем адаптуватися до нових реалій, спричинених жорсткішими правилами регуляторів, зміною пріоритетів інвесторів і зростаючою увагою суспільства до відповідальності бізнесу.

Дослідженням цього напряму займалися як міжнародні організації (Organisation for Economic Co-operation and Development [7], World Bank [8], International Monetary Fund [9]), так і науковці, зокрема J. Bebbington [4], J. Unerman [5] та B. O'Dwyer [6], які аналізували інтеграцію нефінансових показників у банківські стратегії.

В Україні проблематика ESG-факторів у фінансовій сфері досліджується такими вченими, як В. Геєць [1], Т. Васильчак [2] та О. Пастернак [3], які акцентують на оцінці екологічних ризиків, соціальній відповідальності та вдосконаленні корпоративного управління у банківській діяльності. Особливу увагу приділено впливу ESG-критеріїв на фінансову динаміку банків, що охоплює аспекти розподілу кредитних ресурсів, оптимізації інвестиційних портфелів та залучення стабільного фінансування, орієнтованого на принципи сталості. Ці дослідження створюють передумови для поглибленого розуміння взаємозв’язків між ESG-підходами та ефективністю банківського сектору в умовах сучасних економічних реалій.

Метою дослідження є проведення аналізу застосування ESG-критеріїв в управлінні фінансовими потоками банку з визначенням ключових інструментів інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у банківські стратегії та оцінкою їхнього впливу на фінансову стабільність і конкурентоспроможність установи.

Застосування ESG-критеріїв в управлінні фінансовими потоками банку є ключовим аспектом забезпечення його довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. ПАТ «Восток» як один із провідних банків України активно розвиває політику відповідального фінансування, інтегруючи екологічні, соціальні та управлінські (ESG) фактори у свою діяльність.

Одним із головних напрямів ESG-стратегії банку є екологічна відповідальність. ПАТ «Восток» реалізує ініціативи щодо фінансування

«зелених» проєктів, зокрема кредитування бізнесів, що займаються відновлюваними джерелами енергії, енергоефективністю та екологічно чистими технологіями. Такий підхід не лише знижує ризики, пов'язані з екологічною нестабільністю, але й відкриває нові можливості для залучення міжнародних інвестицій та співпраці з глобальними фінансовими установами.

Соціальна відповідальність банку реалізується через підтримку малого та середнього бізнесу, фінансування соціальних ініціатив, освітніх програм та благодійних проєктів. ПАТ «Восток» активно впроваджує політику інклюзивного банкінгу, розширюючи доступність фінансових послуг для вразливих верств населення. Важливим аспектом є створення комфортних умов праці для співробітників, що включає підвищення кваліфікації, розвиток корпоративної культури та забезпечення гендерної рівності.

Щодо корпоративного управління, банк дотримується принципів прозорості, ефективного ризик-менеджменту та етичного ведення бізнесу. Запроваджені внутрішні механізми контролю та відповідності сприяють підвищенню рівня довіри з боку клієнтів та інвесторів. Зокрема, ПАТ «Восток» розвиває цифрові технології для покращення моніторингу та управління фінансовими потоками, що дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями застосування ESG-критеріїв у ПАТ «Восток»

Напрям	Опис
Екологічний	Кредитування «зелених» проєктів, впровадження енергоефективних технологій
Соціальний	Підтримка малого та середнього бізнесу, освітні ініціативи, інклюзивний банкінг
Управлінський	Прозорість бізнесу, розвиток цифрових технологій, ефективний ризик-менеджмент

Джерело: Узагальнено та систематизовано на основі аналізу внутрішньої документації ПАТ "Восток" [10]

Результати дослідження свідчать про те, що впровадження ESG-критеріїв у банківську діяльність сприяє підвищенню фінансової стійкості, зниженню ризиків та зміцненню довіри з боку клієнтів і партнерів. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських факторів дозволяє банку не лише відповідати сучасним вимогам регуляторів та інвесторів, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку ефективності конкретних ESG-інструментів та їхнього впливу на фінансові результати банківського сектору.

Для теорії банківської діяльності, це дозволить розширити наукове розуміння взаємозв'язку між екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) факторами і фінансовими результатами банків. Це сприятиме формуванню нових теоретичних моделей, які врахують сталість як елемент

банківської діяльності, а також уточненню концепцій ризику та прибутковості у контексті ESG-інтеграції.

З погляду практики банківської діяльності, це забезпечить банківські установи конкретними даними та практичними інструментами для аналізу впливу ESG-критеріїв на їхню операційну діяльність. Результати таких досліджень допоможуть банківським установам оптимізувати стратегії управління ризиками, підвищити стійкість фінансових потоків та приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження ESG-підходів, що покращить їхню конкурентоспроможність та відповідність сучасним регуляторним вимогам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Геєць В. М. Економічна політика і сталий розвиток: виклики для фінансового сектору України. Економіка України. 2020. № 11. С. 3-18.
2. Васильчак Т. Соціальна відповідальність банків в умовах глобалізації. Фінанси України. 2019. № 8. С. 45-59.
3. Пастернак О. Екологічні ризики у банківській діяльності: підходи до оцінки та управління. Вісник Національного банку України. 2021. № 3. С. 27-39.
4. Bebbington J. Accounting for sustainable development performance. London: Elsevier, 2007. 144 p.
5. Unerman J., Bebbington J., O'Dwyer B. Sustainability accounting and accountability. 2nd ed. London: Routledge, 2014. 362 p.
6. O'Dwyer B. Corporate social responsibility and accountability: A review of the literature. Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2011. Vol. 24, № 5. P. 639-657.
7. OECD. Environmental, Social and Governance (ESG) Investing: A balanced review of theoretical and practical implications. Paris: OECD Publishing, 2020. 78 p.
8. World Bank Group. Integrating ESG factors into financial sector policies. Washington, DC, 2019. 112 p.
9. International Monetary Fund. Sustainable finance and climate change: Implications for monetary policy and financial stability. Washington, DC, 2021. 65 p.
10. ПАТ «Восток». Звіт про сталий розвиток та впровадження ESG-критеріїв у банківську діяльність. Київ, 2025. URL: https://bankvostok.com.ua/#/

УДК 658.15

Гнип Н.О.,
к.е.н., доцент,
ННІ "Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Кузьміна В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ "Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Фінанси підприємств відіграють ключову роль у структурі фінансових взаємовідносин між суб'єктами господарської діяльності, оскільки саме в сфері суспільного виробництва створюються валовий внутрішній продукт та національний дохід. Стан фінансів підприємства безпосередньо впливає на рівень задоволення соціальних потреб та фінансову стабільність країни.

В умовах непередбачуваності економічної ситуації в Україні фінансові ресурси стали критично важливим елементом розвитку будь-якого підприємства, оскільки вони можуть бути трансформовані в інші види ресурсів. Підприємства змушені самостійно приймати рішення для забезпечення ефективного розвитку, і однією з найважливіших задач є забезпечення фінансовими ресурсами. Тому всі елементи системи управління повинні приділяти особливу увагу організації фінансування, джерелам надходження фінансових ресурсів та їх розподілу. Проблема управління фінансовими ресурсами не є новою. Однак вона набуває особливої гостроти в умовах підвищення невизначеності та загострення соціально-економічних криз, що є характерним для сучасної України. Це обумовлює підвищену увагу до цієї проблеми багатьох науковців та практиків, серед яких варто виділити: Бедринець М. [1], Бердар М. [2], Нечипоренко А., Рибалкіна А. [3].

Ефективне управління фінансовими ресурсами є вирішальним фактором для виживання підприємств у кризових умовах та забезпечення їх подальшого розвитку. Зростання фінансових ризиків, погіршення платіжної дисципліни контрагентів і боржників змушує компанії шукати додаткові джерела фінансування. Водночас наявність достатнього обсягу грошових коштів є необхідною умовою для безперебійної діяльності та отримання прибутку. Необачне фінансове управління в кризові періоди може призвести до надмірних витрат і загострення проблеми ліквідності.

Фінансові ресурси є складною економічною категорією, а підходи до їх визначення суттєво відрізняються серед вітчизняних і зарубіжних науковців. Найбільш динамічні зміни у фінансовому середовищі спричиняються інфляційними процесами, монетарною нестабільністю та коливаннями світової економіки. У таких умовах ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства передбачає обґрунтоване формування джерел фінансування, забезпечення стабільності господарської діяльності та зростання активів.

Основним завданням фінансового управління є створення фінансово стійкої структури підприємства, яка гарантуватиме безперервну діяльність, досягнення прибутковості та збереження платоспроможності. Використання фінансових ресурсів охоплює всі напрями діяльності підприємства: виробничий, інвестиційний та фінансовий. При цьому грошові кошти підприємства знаходяться в постійному русі та перебувають у грошовій формі лише у вигляді залишків на рахунках у банках та в касі компанії.

В умовах воєнного стану фінансове управління набуває особливого значення через необхідність мінімізації ризиків і загроз, що впливають на формування та використання джерел фінансування, таких як чистий прибуток, статутний і резервний капітал, амортизаційні відрахування. Зміна логістичних ланцюгів, знищення підприємств, необхідність релокації бізнесу та скорочення робочої сили знижують доходи компаній, підвищують витрати й, відповідно, зменшують рівень прибутковості та рентабельності [4]. Водночас це негативно впливає на податкові надходження до бюджету. Тому питання оптимального співвідношення власних, залучених і позикових фінансових ресурсів залишається ключовим для реалізації фінансової стратегії підприємства.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що проблема уточнення сутності поняття «фінансові ресурси» підприємства залишається актуальною. В умовах кризи управління фінансовими ресурсами підприємств має базуватися на відповідних методах, зокрема на «методі сценарію». Побудовані сценарії відображатимуть специфіку внутрішнього середовища підприємства, адаптованого до його зовнішнього середовища, що дозволяє точніше планувати виробничо-господарську та фінансову діяльність, а отже, ефективно управляти фінансовими ресурсами. Крім того, для оцінки ефективності управління підприємством досліджують низку фінансових показників, включаючи корпоративні активи та пасиви, а також їх динамічний стан [5]. Система управління фінансовими ресурсами підприємства може вважатися ефективною, якщо вона дозволяє не тільки раціонально використовувати наявні ресурси, а й активно та систематично шукати можливості для розвитку.

Система управління фінансовими ресурсами вважається ефективною, якщо вона не лише забезпечує раціональне використання наявних коштів, а й передбачає активний пошук можливостей для розвитку. У кризових умовах фінансове управління відіграє ключову роль у стабілізації діяльності підприємств та забезпеченні їх економічної стійкості.

Таким чином, раціональне використання фінансових ресурсів є основою фінансової стійкості підприємства, підтримки його платоспроможності та підвищення прибутковості. В умовах воєнного стану та економічних викликів питання формування та розподілу фінансових ресурсів стає ще більш актуальним, адже ризики, пов’язані з відтоком капіталу, порушенням логістики та нестабільністю доходів, зростають.

Оптимізація структури фінансування, збалансоване співвідношення власного й позикового капіталу та використання методів фінансового

прогнозування, зокрема сценарного аналізу, сприяють підвищенню адаптивності підприємств до змін у зовнішньому середовищі. Отже, стратегічний підхід до управління фінансами дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, фінансово стабільним і динамічно розвиватися навіть в умовах економічної турбулентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. (2020). Фінанси підприємств: навч. посіб*: Центр учбової літератури. 292 с.*
2. М. М. Бердар. (2021). Управління процесом формування і використання фінансових ресурсів підприємства. *Актуальні проблеми економіки. № 5. С. 133-138.*
3. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка. 2020. № 11.*
4. Гайбура Ю. А. (2020). Концептуальні засади формування фінансових ресурсів підприємств за сучасних умов. *Агросвіт*. № 6. С. 14–21.
5. Савчук А., Стащук О. (2022). Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану. *ІІІ Міжнародна студентська наукова конференція «Діджиталізація науки як виклик сьогодення», 18 листопада 2022 р., м. Яремче. С. 50–52.*

УДК 336.14

Гребенюк В.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Кіберпорт» ДБТУ;
науковий керівник: к.е.н, доцент Остапенко Р.М.
ННІ «Кіберпорт» ДБТУ

ФІНАНСУВАННЯ БЮДЖЕТНОГО ДЕФІЦИТУ:МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ

У 2025 році Україна стикається з безпрецедентними викликами у фінансуванні бюджетного дефіциту, який оцінюється приблизно у 19-20% ВВП. Ця ситуація є наслідком триваючої війни та її економічних наслідків, що змусили країну суттєво змінити свій підхід до управління державними фінансами. Основна стратегія полягає у залученні значної фінансової допомоги від західних союзників, особливо ЄС та країн G7, з очікуванням отримати близько 38 мільярдів доларів зовнішньої підтримки[1].

Ключовим компонентом стратегії фінансування є програма Extraordinary Revenue Acceleration (ERA), яка має на меті використовувати доходи від заморожених російських активів для фінансування позик Україні. Це інноваційний підхід, який дозволяє країні отримати доступ до додаткових ресурсів в умовах обмежених можливостей традиційного фінансування. Крім того, Україна досліджує такі варіанти, як прощені позики замість грантів та потенційні обміни корисних копалин на допомогу. Паралельно з зовнішнім фінансуванням, Україна активно працює над мобілізацією внутрішніх ресурсів. Це включає податкові реформи та вдосконалення системи збору доходів. Уряд також докладає зусиль для залучення інвестицій приватного сектора, які можуть допомогти фінансувати зусилля з відбудови. Однак, не зважаючи на ці заходи, власні фіскальні ресурси України, за прогнозами, покриватимуть лише 57,5% загальних витрат у 2025 році.

Хоча зовнішнє фінансування є критично важливим для України в короткостроковій перспективі, воно несе з собою значні ризики. Існує занепокоєння щодо стійкості такої сильної залежності від зовнішньої допомоги, що призводить до дискусій про розробку альтернативних механізмів фінансування та прискорення економічних реформ для зменшення дефіциту з часом. Крім того, накопичення великих боргів зараз може обтяжити майбутні покоління та обмежити фіскальний простір для після воєнної відбудови. Одним з ключових ризиків фінансування бюджетного дефіциту в Україні є інфляція. Збільшення витрат, особливо в оборонному секторі, може призвести до зростання цін. Це може вимагати мобілізації ресурсів з внутрішнього ринку боргу або підвищення податків, обидва з яких можуть мати різний вплив на інфляцію. Підвищення податків на споживання може призвести до негайного зростання споживчих цін, тоді як збільшення прямих податків може мати нейтральний або дезінфляційний ефект [2].

Ще одним суттєвим ризиком є можливість недостатньої зовнішньої допомоги, якщо підтримка Заходу ослабне. Це може змусити Україну вдатися до монетарного фінансування або різкого скорочення витрат, що матиме серйозні економічні наслідки. Високі прибутковості за державними борговими інструментами збільшують вартість запозичень та ризики стійкості боргу. Крім того, сильна залежність від зовнішнього фінансування робить Україну вразливою до змін у пріоритетах донорів.

Варто зазначити, що підхід України до фінансування бюджетного дефіциту зазнав значних змін за останні роки. До 2022 року країна покладалася на поєднання внутрішніх та зовнішніх запозичень. Однак після повномасштабного російського вторгнення Україна стала сильно залежною від зовнішньої фінансової підтримки, особливо від західних союзників. У 2023 та 2024 роках іноземна допомога покривала значну частину бюджетного дефіциту України. Бюджет України на 2025 рік відображає цю залежність від зовнішнього фінансування, але також демонструє поступовий перехід до більшої опори на внутрішні джерела доходів. Це перший бюджет, розроблений в рамках середньострокової перспективи, який виділяє майже половину коштів на оборону, що підтримується значною міжнародною допомогою. Однак внутрішні доходи все ще не покривають всіх витрат, що вимагає постійної зовнішньої підтримки для управління дефіцитом.

Важливо відзначити, що фінансування такого великого дефіциту несе з собою ризики для приватного сектору економіки. Існує небезпека витіснення приватних інвестицій та обмеження економічного відновлення. Великі дефіцити можуть підживлювати інфляцію, особливо якщо вони монетизуються. Крім того, можливості внутрішнього фінансування обмежені через напружений банківський сектор та низькі внутрішні заощадження. Для подолання цих викликів Україна впроваджує ряд заходів. Уряд працює над податковими реформами та покращенням збору доходів для посилення внутрішньої ресурсної бази. Крім того, Україна досліджує інноваційні фінансові інструменти, такі як прощені позики та обміни ресурсів на допомогу. Ці заходи спрямовані на диверсифікацію джерел фінансування та зменшення залежності від зовнішньої допомоги в довгостроковій перспективі. Незважаючи на ці зусилля, накопичення боргу, як очікується, перевищить безпечні пороги, що викликає занепокоєння щодо довгострокової фінансової стабільності. Це особливо актуально в умовах війни, коли типові критерії боргу можуть не застосовуватися. Уряд України стоїть перед складним завданням балансування між необхідністю фінансування поточних витрат та забезпеченням довгострокової фіскальної стійкості [3].

У підсумку, фінансування бюджетного дефіциту України у 2025 році представляє собою складну задачу, яка вимагає балансу між короткостроковими потребами та довгостроковою стабільністю. Хоча зовнішня допомога залишається критично важливою, Україна також працює над посиленням внутрішніх джерел доходів та впровадженням інноваційних

фінансових механізмів. Успіх цих стратегій буде ключовим для економічного відновлення та післявоєнної відбудови країни.

Загалом, хоча фінансування дефіциту є необхідним у короткостроковій перспективі, воно несе значні середньо- та довгострокові ризики для економічної та фінансової стабільності України. Ключовим завданням для уряду буде поступове зменшення залежності від зовнішнього фінансування, одночасно забезпечуючи стабільне економічне зростання та відбудову країни. Це вимагатиме постійних зусиль з реформування економіки, покращення інвестиційного клімату та зміцнення фіскальної дисципліни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Markuts Y., Andriienko D., Studennikova I. Draft State Budget 2025: Key Characteristics and Strategic Priorities. *VoxUkraine | «ВоксУкраїна» – більшеніжнайкращааналітикапроУкраїну*. URL: https://voxukraine.org/en/draft-state-budget-2025-key-characteristics-and-strategic-priorities.
2. Overview of the Budget 2025 - Centre for Economic Strategy. *Centre for Economic Strategy*. URL: https://ces.org.ua/en/overview-of-the-budget-2025/
3. Replacing foreign aid: A macroeconomic plan B for Ukraine (and Europe). *CEPR*. URL: https://cepr.org/voxeu/columns/replacing-foreign-aid-macroeconomic-plan-b-ukraine-and-europe/

УДК 368.025.6

Давиденко Д. О.,
к.е.н., старший дослідник,
завідувач відділу аспірантури та докторантури,
Національний науковий центр «Інститут судових експертиз
ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса» Міністерства юстиції України

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

Процес впровадження інформаційних технологій в біржову торгівлю в Україні є предметом дискусії серед фахівців бізнесу уже понад 20 років. Багато учасників ринку біржової торгівлі дотримуються думки, що цифровізація процесів торгів є запорукою ефективного, швидкого та гарантованого трейдінгу, що нівелює «зайве» посередництво між покупцем та продавцем. При цьому стан розвитку діджиталізації біржових торгів в Україні не є передовим у світі. Наразі більшість бірж в Україні підтримують лише проєкт PROZORRO [1], тим самим доєднуючись до процесу державних закупівель сількогосподарською продукцією чи необробленою деревиною, що дозволяє публічно проводити торги із застосуванням електронних платформ.

Натомість всесвітньо відомі товарні біржі в Лондоні, Чикаго, Сіднеї застосовують автоматизовані системи торгів «Проект А» та «Глобекс» [2] з метою спрощення операційної структури та заключення фінансових контрактів. Безперечно, українські продавці мають змогу приймати участь у біржовій торгівлі на світових електронних платформах через міжнародних посередників, що, у свою чергу, збільшує їх операційні витрати. Власні електронні платформи українських товарних бірж обмежені своїми учасниками та не дозволяють інтегрувати торгівельні операції на світовий рівень [3].

Щодо алгоритмів роботи автоматизованих систем торгів, то вони мають певну схожість у підходах. Більшість бірж орієнтується під час укладення угод на ціну та час. В пріоритеті при заключенні договорів є визначена найкраща ціна, а у разі наявності однакової ціни переваги віддаються тим пропозиціям, що введені за часом раніше за конкурента.

З технічної точки зору будь-яка електронна система біржової торгівлі будується за принципом розгалуженої мережі робочих станцій для кожного члена біржі, лінії зв’язку та центрального комп’ютера, що акумулює інформацію для забезпечених наказів учасників торгів. Головними вимогами для роботи такої мережі є надійність та ефективність, що має забезпечуватись сучасними технічними засобами.

В Україні існує проблема впровадження новітніх інформаційних ресурсів на біржовий ринок, що враховували б завдання як покупця, так, і продавця одномоментно. Провідними в цьому питанні в країні є фондові ринки, які застосовують американські технології проведення торгів NASDAQ OMX [1] для продажи деривативів. Щодо товарних бірж, то вони обмежуються власними цифровими продуктами, що не мають широкого інтерфейсу, а лише виконують

допоміжну функцію поінформованості учасників біржі та забезпечують публічність торгів. Таким чином, подальший розвиток процесів діджиталізації на біржах лежить у просторі розширення можливостей технічних засобів проведення торгів у бік їх уніфікації та єдності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прокопець Л. В., Кифяк В. І. Розвиток електронної біржової торгівлі в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10299 (дата звернення: 21.03.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.90
2. Грицишина М., Гутаревич Н. Гра триває: які нові правила роботи отримали товарні біржі. URL: https://mind.ua/openmind/20228098-gra-trivae-yaki-novi-pravila-roboti-otrimali-tovarni-birzhi (дата звернення: 21.03.2025).
3. Верховна Рада України, Закон України «Про товарні біржі». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text (дата звернення: 21.03.2025).

УДК 336.76

Демочко С.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет;
науковий керівник: к.е.н., доцент Близнюк О.П.
Державний біотехнологічний університет

ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Фінансовий потенціал підприємства можна розглядати як сукупність його фінансових ресурсів, економічних можливостей і здатності ефективно їх використовувати для досягнення стратегічних і тактичних цілей, забезпечення довгострокової соціально-економічної стабільності та інноваційно-інвестиційного розвитку. Він відображає, наскільки підприємство може залучати, акумулювати й розподіляти фінансові ресурси для здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, своєчасного погашення зобов'язань та протистояння фінансовим ризикам. Ефективне управління фінансовим потенціалом дозволяє підприємству не лише підтримувати внутрішню фінансову стабільність, а й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як висока волатильність фінансових ринків, законодавчі нововведення, зміни у бюджетно-податковій політиці тощо.

В науковій літературі зустрічаються декілька точок зору до розуміння сутності фінансового потенціалу підприємства: ресурсний, факторний, комплексний. Основними методичними підходами до оцінки фінансового потенціалу підприємства вважаються: горизонтальний (динамічний), вертикальний (структурний), коефіцієнтний, трендовий, факторний, кореляційно-регресійний, інтегральний, комбінований.

Визначальними чинниками та елементами формування фінансового потенціалу підприємства є наявність достатнього обсягу власних фінансових ресурсів у вигляді статутного капіталу, отримуваного стабільного грошового потоку у вигляді валового доходу, амортизаційних відрахувань, операційного прибутку, дивідендів і відсотків від фінансових інвестицій, сформованого резервного капіталу, нерозподіленого прибутку. Залучені кошти від зовнішніх джерел (банківські та комерційні кредити, інвестиційні кошти фондового ринку) також відіграють важливу роль у формуванні та підвищенні фінансового потенціалу підприємства за умови оптимального їх використання.

Показники оцінки використання та розвитку фінансового потенціалу підприємства, до яких відносяться індикатори фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності, ділової активності свідчать про здатність підприємства підтримувати баланс між активами та зобов'язаннями, уникати надмірної заборгованості, наявність оборотних активів для покриття поточних витрат і зобов'язань, ефективність використання власних та позикових фінансових ресурсів для генерації грошових потоків та чистого доходу.

Управління фінансовим потенціалом підприємства можна розглядати як процес планування, організації, контролю та оптимізації фінансових ресурсів і можливостей з метою забезпечення його ефективної поточної фінансово-господарської діяльності, зростання капіталізації та конкурентоспроможності, максимізації використання наявного фінансового потенціалу, мінімізації можливих ризиків та створенні умов для сталого перспективного розвитку.

Важливим чинником та стимулом для підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом в сучасних умовах є активізація діджиталізації бізнес-процесів, що є необхідним елементом стратегії розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

Діджиталізація забезпечує підприємствам такі конкурентні переваги як: високий рівень конкурентоздатності; спрощення роботи з великим масивом інформації; економія коштів за рахунок оцифровування бізнес-процесів; зростання лояльності клієнтів; якісний сервіс; позитивне ставлення до іміджу підприємства. Діджиталізація є стимулом розвитку цифрових інформаційних технологій в усіх сферах економічної діяльності, але також можна відзначити недоліки: потреба у значних коштах для запровадження процесів цифровізації бізнесу, необхідність придбання дорговартісного обладнання і програмного забезпечення, наявність висококваліфікованого ІТ-персоналу, що в свою чергу, підвищує кінцеву вартість продукції для споживачів товарів і послуг.

Прискорення розвитку діджиталізації бізнес-процесів є ключовою стратегію сучасних суб'єктів підприємництва з метою підвищення рівня власного економічного та інноваційного розвитку, що прогнозовано забезпечить ефективність використання та зростання рівня фінансового потенціалу підприємства в майбутньому. Розвиток цифрової економіки та діджитал-технологій є каталізатором формування сучасної модернізованої системи управління на підприємствах, яка призводить до трансформації менеджменту на всіх управлінських рівнях функціонування бізнес-процесів, цифровізація яких надає значних переваг при мінімальних затратах.

Серед глобальних тенденцій розвитку діджиталізації бізнес-процесів треба відзначити: переведення ділової інформації у цифрову форму; комп'ютеризація діловодства; зняття обмежень у швидкості зв'язку з використанням електронних мереж Інтернету; перебудова виробничої та фінансово-господарської інфраструктури із активним застосуванням комп'ютерів; витіснення готівки з процесу оплати за товари і послуги; передача інформації про номер електронної пластикової карти через мобільні додатки або електронною поштою; розширення можливостей збуту продукції з використанням електронної комунікації, яка виконує аналітичні функції, забезпечує покупців інформацією про товари і послуги, зміну попиту і пропозиції, появу унікальних продуктів на споживчих та фінансових ринках.

Таким чином, прискорення розвитку діджиталізації бізнес-процесів є ключовою стратегію сучасних суб'єктів підприємництва з метою підвищення рівня власного економічного та інноваційного розвитку, що прогнозовано

забезпечить ефективність отриманих результатів фінансово-господарської діяльності та використання фінансового потенціалу підприємства загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Левченко Н. М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. *Інвестиції: практика та досвід.* 2012. № 2. URL : http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=1752&i=29
2. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. КНЕУ імені Вадима Гетьмана. *International Scientific Journal "Internauka"* URL : http://www.inter-nauka.com/
3. Гусєва О. Ю. Легомінова С. В. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1(23).

УДК 336.71:339.97:004

Додіван М.О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет;
науковий керівник: к.е.н., доцент Жилякова О.В.,
Державний біотехнологічний університет

РОЗВИТОК РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ FINTECH

Незважаючи на те, що роль банківського сектору в сучасній економіці не змінюється і залишається значною, самі послуги та модель їх продажу споживачам значно змінилась, як в Україні, так і по всьому світу. Це зумовлено, в тому числі, широким використанням в фінансовій сфері різних FinTech досягнень.

Найбільш розповсюджене використання новітніх технологій в банківській сфері – впровадження інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу. Із кожним роком кількість фінансових операцій проведених через комп'ютери або гаджети збільшується, цьому також посприяло і введення карантину. Більше 60% українців зараз користуються платіжними додатками, а приблизно 70% користуються онлайн-банкінгом саме через мобільні додатки, згідно із проведеним у 2019 році дослідженням Mastercard Digitalization Trust Survey [1]. Така статистика ще більше мотивує банки впроваджувати нові послуги в сфері діджитал. Але, все ж таки, достатня частина користувачів впевнена, що деякі питання можна вирішити лише через фізичне спілкування із співробітниками банку. Однак кількість таких питань зменшується не тільки через зміну нормативної бази але й через значне спрощення електронного документообігу, зокрема широке використання електронних підписів, розвиток платформи для ідентифікації «Дія» тощо.

Таким чином, з'являється все більше стимулів для банків щодо використаннянових технологій в своїй діяльності та переході у діджитал сегмент. Це не тільки пов'язано із значно меншою вартістю обслуговування та надання послуг через онлайн-ресурси, але і із спрощенням подальшої взаємодії із користувачем та продакт плейсменту банківських послуг на інших платформах, за допомогою open-API [2]. Із використанням данної технології можливим стає появлення банків нового типу, як чистих, повністю відокремлених від своєї класичної форми необанків, так і тих необанків, що можуть поєднувати в собі риси як класичного, так і інтернет банкінгу або взагалі слугувати лише як контрагент, який пропонує послуги іншого класичного банку через власний додаток, що може єднати в собі навіть послуги декількох банків або відображати інформацію з рахунків споживача із різних банків. Зокрема, вперше в Україні має розпочати роботу «Neobank», в якому має бути налагоджений прямий зв'язок між користувачами платформи із її керівництвом, що має позитивно вплинути на якість пропонованих послуг.

Активно впроваджується та використовується в банківській сфері технології аналізу великих масивів даних «Big Data», які дають можливість зберігати, досліджувати і отримувати коректні відомості про «цифровий слід», який залишають всі користувачі Інтернету, що дозволяє банкам формувати персональні пропозиції для своїх клієнтів, ефективно розподіляти ресурси і формувати цифрову стратегію [3].

Наступними впливовими інноваціями є можливість впровадження штучного інтелекту. Застосування штучного інтелекту дозволяє спростити систему збору даних, розпізнавати і аналізувати мова і відео, використовувати нейронні мережі і біометричну ідентифікацію. Зокрема, застосування штучного інтелекту може значно прискорити процес обробки інформації та надання відповіді клієнту, як приклад – визначення можливого кредитного ліміту для окремого клієнта [4]. Крім того, застосування штучного інтелекту значно підвищує банківський захист від шахрайських дій. Поєднання біометричного сканування із алгоритмами штучного інтелекту по аналізу голосу на різних рівнях та порівняння його із мімікою людини робить неможливим проведення верифікації із заздалегідь записаним голосом людини.

Але навіть із такими досягненнями не слід очікувати на установи із повною відмовою як від банківських відділень, так і від взаємодії із відділеннями інших банків, скоріше слід очікувати на поєднання обох, класичних та діджитал сегмента та загальне прискорення та покращення якості банківських послуг. Усі майбутні інновації мають спростити сам процес надання вже існуючих послуг: прискорити процеси аналізу великих обсягів інформації, автоматизувати вирішення простих питань, надати можливість персоналізувати пропоновані банківські продукти, посилити безпеку проведення банківських операцій офлайн і онлайн, зробити можливим вільну інтеграцію банківського інтерфейсу та послуг на сторонніх ресурсах, а також надати можливість новим установам конкурувати в діджитал сегменті із великими класичними банками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дослідження Mastercard European Digital Banking Study 2023. Режим
2. доступу:https://sostav.ua/publication/ukraintsy-vybirayut-tsifrovye-ustrojstva-i-servisy-dlya-platezhej-82004.html
3. Савченко, Т.Г. Поточні тренди розвитку фінансових технологій / Т.Г. Савченко, А.В. Татарко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2022. – № 3. – С. 7-15
4. Довгань Ж. М. Розвиток банківських екосистем: ризики і перспективи / Ж. М. Довгань // Інноваційна економіка. - 2023. - № 5-6. - С. 158-164. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2023_5-6_23
5. Паперник С.М. Що таке фінтех //[Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://nv.ua/ukr/biz/experts/shcho-take-finteh-2445080.html

УДК 657.446

Застьола Є.О.,
аспірант
ННІ «Економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу», НТУ «ХПІ»;
науковий керівник: д.е.н, професор Сергієнко О.А.,
ННІ «Економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу» НТУ «ХПІ»;
к.т.н, доцент Білоцерківський О.Б.
ННІ «Економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу» НТУ «ХПІ».

ІНТЕГРАЦІЯ КРИПТОВАЛЮТ У ФІНАНСОВО-КРЕДИТНУ СИСТЕМУ

Сучасні фінансові системи зазнають значних змін під впливом цифрових технологій, зокрема, криптовалют. У міру зростання популярності цифрових активів виникає необхідність їх інтеграції у фінансово-кредитну систему. Цей процес супроводжується як новими можливостями, так і значними викликами для державних регуляторів, фінансових установ та бізнесу.

Серед основних викликів інтеграції криптовалют можна виділити регуляторну невизначеність, оскільки відсутність єдиних стандартів та законодавчих норм у різних країнах ускладнює їх включення в традиційну фінансову систему. Також значною проблемою є висока волатильність криптовалют, що створює додаткові ризики для інвесторів і кредитних установ. Крім того, існують загрози фінансовій безпеці, зокрема використання криптовалют для незаконних операцій, таких як відмивання грошей чи фінансування тероризму. Поточні блокчейн-технології також мають певні обмеження щодо масштабованості, оскільки не завжди здатні забезпечити швидкість та обсяги транзакцій, необхідні для повноцінної інтеграції у кредитно-фінансову систему. Важливим фактором залишається і недостатній рівень довіри, оскільки традиційні фінансові інституції та значна частина населення все ще не готові довіряти криптовалютам як стабільному фінансовому інструменту.

Однак, попри всі виклики, інтеграція криптовалют у фінансово-кредитну систему має перспективи. Одним із ключових напрямків є розвиток регуляторних механізмів: багато країн активно працюють над створенням правових рамок для регулювання криптовалютного ринку, що сприятиме їх легальному використанню у фінансовій сфері. Іншим перспективним напрямком є створення цифрових валют центральних банків (CBDC), які дозволять поєднати переваги криптовалют із надійністю державного регулювання. Крім того, розширення криптовалютних фінансових послуг, зокрема криптовалютних кредитів, депозитів та страхових продуктів, свідчить про поступове проникнення цифрових активів у традиційну фінансову систему. Використання блокчейн-технологій також сприяє зниженню транзакційних витрат, що дозволяє скорочувати витрати на міжнародні грошові перекази та фінансові операції. Довіра до криптовалют також поступово зростає через участь великих корпорацій, таких як Tesla, PayPal та інші, які інтегрують цифрові активи у свої фінансові стратегії. (див. Рис.1.) [1,2,3]

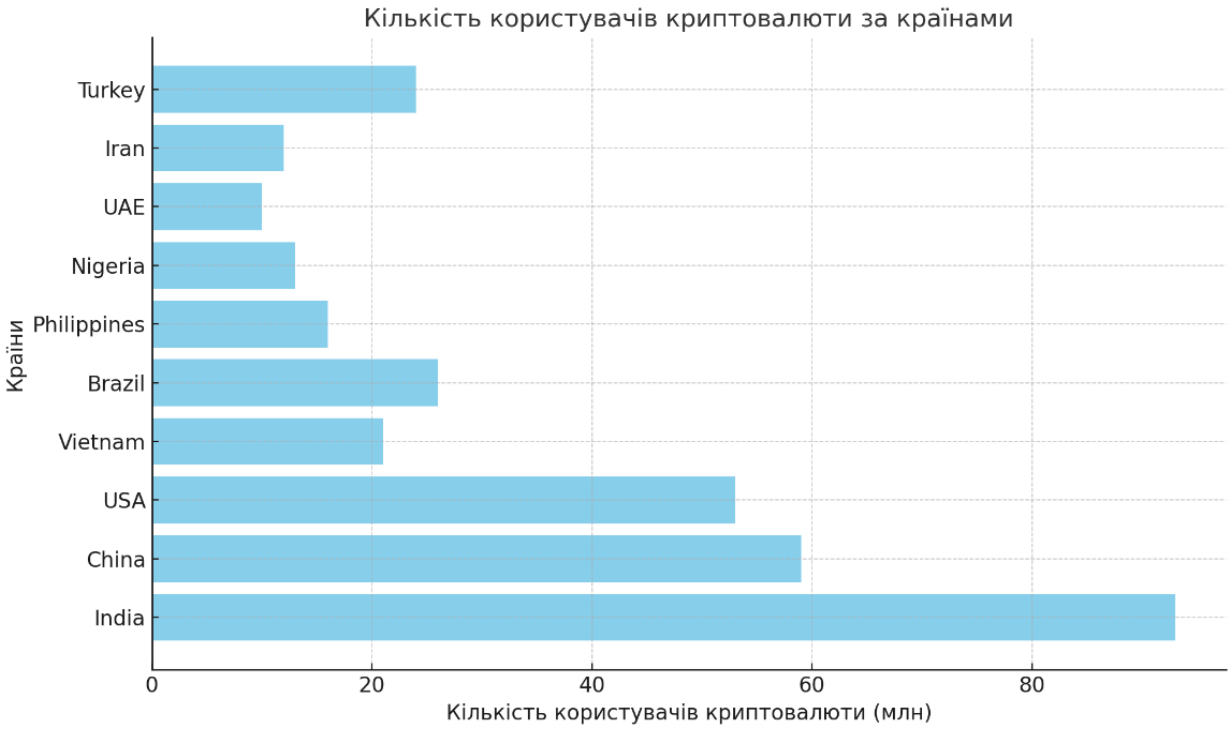


Рис.1 – Кількість користувачів криптовалюти за країнами

Як висновок, можно сказати, що інтеграція криптовалют у фінансово-кредитну систему є складним, але перспективним процесом. Подолання викликів, пов'язаних із регулюванням, безпекою та волатильністю, дозволить забезпечити стале співіснування традиційних та цифрових фінансових активів. Успішна інтеграція сприятиме підвищенню ефективності фінансових операцій, розширенню можливостей для бізнесу та створенню нових механізмів фінансової незалежності громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевцова А. В. Вплив технології блокчейн на фінансовий сектор глобальної економіки. Бізнес Інформ. 2024. №5. С. 258–264. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-258-264
2. Blockchain Adoption Moving Rapidly in Banking and Financial Markets: Some 65 Percent of Surveyed Banks Expect to be in Production in Three Years. PR Newswire. IBM. 28.09.2016. URL: https://www. prnewswire.com/news-releases/blockchain-adoption-moving-rapidly-in-banking-and-financial-markets-some-65-percent-of-surveyed-banks-expectto-be-in-production-in-three-years-300335472.html
3. https://www.binance.com/uk-UA/square/post/15191066384625

УДК 336.76:338.46(477)

Ковівчак А.В.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: д.е.н, професор Азаренкова Г.М.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ФІНАНСОВІ РІШЕННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ РИНКОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації та нестабільності ринкової економіки підприємства змушені приймати фінансові рішення в умовах високої невизначеності. Турбулентність ринку, викликана економічними кризами, інфляційними процесами, змінами валютних курсів та геополітичними факторами, створює серйозні виклики для бізнесу. Фінансові рішення підприємств мають бути гнучкими, стратегічно обґрунтованими та спрямованими на мінімізацію ризиків і забезпечення стійкого розвитку.

Нестабільності ринкового середовища присвячені роботи українських авторів Пастухової В.В. [3], Слабковського Ю.М [5]. Більш детально розглядається явище «ринкової турбулентності» у роботах Затолюк Т.А.[2], Семеняк І. В., Мангушева Д. [4].

Турбулентність ринку характеризується хаотичністю та випадковістю, що робить її складною для точного прогнозування. Дослідники ринкової турбулентності вказують, що вона не є цілком детермінованою, а її аналіз доцільно проводити в рамках статистичних підходів. Моделювання такого стану ринку передбачає розгляд його як масового випадкового явища, що має певні закономірності у часі та просторі. Водночас ринкова турбулентність не є повністю хаотичною — вона підпорядковується законам економічної рівноваги, а коливання окремих факторів обмежуються внутрішніми механізмами ринку [4].

З маркетингової точки зору, ринкову турбулентність можна розглядати як динамічний процес зміни сприйняття споживчої цінності товарів і послуг. Вона включає моменти зростання та падіння попиту, зміну структурних пріоритетів споживачів і переформатування ринку відповідно до нових трендів. Турбулентність має свої початкові й кінцеві стани, а її інтенсивність залежить від нагромадження досвіду споживачів та їх адаптації до змін [4].

Одним із головних факторів, що провокує турбулентність ринку, є конкуренція. Чим сильніший конкурентний тиск, тим інтенсивніше відбуваються ринкові зміни. В умовах нестабільного середовища конкурентні зіткнення є майже неминучими, особливо у галузях, де відсутні сталі відносини між гравцями. У таких умовах найбільш ефективною стратегією для компаній є не лише активний захист власних позицій, а й вибудова стратегії співпраці, що дозволяє уникнути надмірного загострення боротьби. Інструментом для

мінімізації ризиків є проактивне управління інформаційними потоками щодо власних намірів та реакцій на дії конкурентів [4].

Для ефективного вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства в умовах ринкової турбулентності важливо не лише враховувати поточний стан економічного середовища, а й оцінювати рівень впливу та ймовірність реалізації окремих можливостей і загроз. Це передбачає розробку варіантів стратегічного розвитку з урахуванням потенційних ризиків, таких як фінансові втрати, зростання витрат або зміна конкурентної ситуації. Важливу роль у цьому процесі відіграє аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства [1].

Таблиця 1.

Класифікація факторів впливу на діяльність підприємства

Категорія чинників	**Опис**	**Приклад**
Непередбачувані	Чинники, які не мають глобального впливу, але можуть бути частково спрогнозовані через аналіз ринкових тенденцій.	Ріст конкуренції, зміни в споживчих потребах, зміни податкового законодавства, інфляція, валютні коливання, зміни в зовнішній торгівлі.
Складні непередбачувані	Чинники, спричинені стихійними лихами, які не мають регулярного впливу на діяльність підприємства та важко піддаються прогнозуванню.	Повінь, посуха, землетруси, урагани, пожежі, інші природні катастрофи.
Критично непередбачувані	Фактори, прогнозування яких неможливе, а їхня поява здається малоймовірною, проте вони можуть спричинити серйозні наслідки для економіки, бізнесу чи окремих галузей.	Епідемії, глобальні фінансові кризи, військові конфлікти, теракти, технологічні катастрофи.

З метою більш точної оцінки ризиків доцільно класифікувати фактори впливу на діяльність підприємства за трьома категоріями: **непередбачувані, складні непередбачувані та критично непередбачувані (таб. 1).** До першої групи належать фактори, які можна частково спрогнозувати на основі аналізу ринкових тенденцій, наприклад, зміни у споживчих потребах, податковому законодавстві, рівні конкуренції, валютних курсах та інфляції. Друга група охоплює стихійні лиха, такі як повені, посухи чи землетруси, наслідки яких важко передбачити, але вони можуть суттєво впливати на економічну стабільність регіону. Нарешті, критично непередбачувані фактори включають події, що мають глобальний масштаб і радикально змінюють умови функціонування бізнесу – наприклад, пандемії, війни чи фінансові кризи [1].

Запропонована класифікація дозволяє підприємствам ефективніше оцінювати ризики та розробляти адаптивні стратегії. Чим більше компанія контролює чинники, що впливають на її діяльність, тим краще вона зможе прогнозувати майбутні зміни та відповідно реагувати. Передбачуваність

зовнішнього середовища сприяє стратегічному плануванню та мінімізує невизначеність, що, своєю чергою, підвищує фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства [1].

В умовах нестабільного ринкового середовища стратегічне планування відіграє вирішальну роль у прийнятті ефективних управлінських рішень. Чим глибше організація розуміє природу можливих ризиків і наслідків, тим більш обґрунтованими будуть її дії. Для цього використовуються методи довгострокового прогнозування та аналізу тенденцій, які допомагають передбачити потенційні загрози й можливості. Водночас, якщо ситуація не потребує детального вивчення, підприємство може швидко реагувати на зміни, спираючись на дані управлінської звітності та внутрішнього контролю [2].

Турбулентність середовища визначається такими факторами, як рівень стратегічної гнучкості, частота та непередбачуваність змін, а також новизна ринкових умов. На основі цих характеристик можна виділити п’ять рівнів турбулентності: ***стабільний, реактивний, попереджувальний, дослідницький та креативний.*** Кожен із цих рівнів вимагає різного підходу до управління, адаптації та прийняття рішень, що дозволяє підприємству максимально ефективно функціонувати в динамічному середовищі [2].

Методи аналізу змін варіюються залежно від рівня турбулентності. Наприклад, *при стабільному рівні* оцінка альтернатив базується на минулому досвіді та тестуванні варіантів у реальних умовах. *Реактивний підхід* зосереджений на виявленні та усуненні недоліків шляхом системного аналізу причин їх виникнення. *Припопереджувальному методі* визначаються можливі сценарії розвитку подій та встановлюються кількісні взаємозв’язки між факторами. У випадку *дослідницького та креативного підходів* основна увага приділяється не лише пошуку вирішення проблеми, а й створенню нових альтернатив шляхом тестування різних варіантів за кількома критеріями. Вибір оптимальної стратегії залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін і мінімізувати ризики [2].

В умовах сучасної ринкової турбулентності підприємства змушені приймати фінансові рішення, орієнтовані на гнучкість, адаптивність та ефективне управління ризиками. Динамічні зміни у зовнішньому середовищі, викликані як прогнозованими, так і непередбачуваними факторами, потребують застосування стратегічного планування та аналітичних методів оцінки можливих сценаріїв розвитку.

Аналіз рівнів турбулентності та їх впливу на бізнес-процеси дає змогу підприємствам визначати оптимальні управлінські підходи залежно від характеру змін. Використання стабільних, реактивних, попереджувальних, дослідницьких та креативних стратегій дозволяє компаніям мінімізувати вплив кризових явищ, підвищувати стійкість до зовнішніх викликів і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Таким чином, ефективність фінансових рішень у сучасному підприємницькому середовищі визначається здатністю компанії швидко адаптуватися до змін, аналізувати потенційні ризики та використовувати інноваційні підходи до управління. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на розробку моделей прогнозування турбулентності ринку та удосконалення механізмів антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Залуцька, Х., & Гнат, І. (2024). Вибір стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємств, враховуючи ризиковість середовищ їх функціонування. *Сталий розвиток економіки*, (1(48)), 339–343. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-46
2. Затолюк, Т. А. (2009). Турбулентність ринкового середовища та його вплив на розвиток підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці підприємства.*, (2 (10)). https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4412
3. Пастухова, В. В. (2007). *Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища* [Неопубл. дис. д-ра екон. наук]. Київський національний торговельно-економічний університет.
4. Семеняк, І. В., & Мангушев, Д. (2007). Турбулентність ринків: явище й тенденції. *Вісник Харіківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Економічна серія.* https://www.researchgate.net/publication/310635621_Turbulentnist_rinkiv_avise_j_tendencii
5. Слабковський, Ю. (2005). *Стратегічне управління в умовах глобалізації світових ринків*. НАУ.

УДК 336.76

Кормушин Я.К.,
аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»;
науковий керівник: д.е.н., професор Рисін В.В.,
Національний університет «Львівська політехніка»

СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОРТФЕЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ІНВЕСТОРА

Специфіка формування інвестиційних портфелів індивідуальних інвесторів за сучасних умов визначається низкою ключових чинників, до числа яких можемо віднести високу волатильність фінансових ринків, широкий вибір інвестиційних інструментів, розвиток фінансових технологій та зміну поведінкових моделей інвесторів.

Сучасні фінансові ринки характеризуються значною невизначеністю через вплив макроекономічних та геополітичних факторів, що вимагає від інвесторів гнучкого підходу до управління портфелем. Мова йде передовсім про диверсифікацію активів, зокрема використання не лише традиційних фінансових інструментів, але й альтернативних – віртуальних активів, біржових фондів тощо. Значну роль відіграє також персоналізація портфеля відповідно до рівня толерантності до ризику, фінансових цілей та інвестиційного горизонту. Слід зауважити, що цифровізація фінансових ринків сприяє поширенню низки автоматизованих рішень, таких як роботи-консультанти та алгоритмічні стратегії управління активами. Вони дозволяють оптимізувати структуру портфеля відповідно до заданих параметрів, знижувати витрати на управління та мінімізувати вплив людського фактору. Окрім того, вагомим трендом на ринку є зростання популярності соціально відповідальних інвестицій (чи ESG-інвестицій), що передбачають відбір активів за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями. Все більше інвесторів прагнуть не лише отримувати фінансовий прибуток, а й сприяти сталому розвитку.

Перелічені тенденції знайшли своє відображення у низці наукових праць, зокрема розглядаються питання вибору портфеля в умовах неповних ринків [1], диверсифікації портфеля при інвестуванні у криптовалюти [2], соціально відповідального інвестування [3], фінансової грамотності як чинника поведінки індивідуального інвестора [4] та ін. Критичний аналіз перелічених та інших досліджень дозволив констатувати, що формування інвестиційного портфеля в сучасних умовах вимагає комплексного підходу, що поєднує аналіз ризиків, диверсифікацію, використання новітніх фінансових технологій та врахування індивідуальних потреб інвестора. Метою нашого дослідження є визначення ключових елементів такого підходу.

Інвестиційний портфель традиційно розглядають як сукупність фінансових активів, таких як акції, облігації, грошові кошти, нерухомість та

інші інструменти, що належать фізичній особі або перебувають під управлінням фінансового професіонала. Метою інвестиційного портфеля є зростання вартості активів, отримання доходу та управління ризиками шляхом диверсифікації. Відповідно збалансований інвестиційний портфель будується шляхом поєднання різних класів активів, що дозволяє зменшити ризики та водночас забезпечити дохідність. При цьому структура портфеля буде залежати від фінансових цілей інвестора, рівня його схильності до ризику, терміну здійснення інвестицій та стратегії управління активами.

Зазначимо, що ефективне управління інвестиційним портфелем має передбачає оцінку рівня толерантності до ризику, яку слід розглядати як перший крок процесу інвестування. Толерантність до ризику визначається рівнем варіативності доходів, який інвестор готовий прийняти, і залежить від таких факторів, як вік, рівень доходу, фінансові цілі та інвестиційний досвід. Для важливо визначити рівень комфорту інвестора щодо можливих збитків і реакцію на коливання ринку, для цього можна використовувати спеціальні інструменти та анкети від фінансових консультантів або онлайн-платформ, важливо також узгодити рівень ризику з фінансовими цілями.

Важливим принципом управління портфелем є диверсифікація, що передбачає розподіл інвестицій між різними класами активів і секторами для зниження ризику. Різні активи по-різному реагують на ринкові умови, що сприяє збалансованій дохідності портфеля. Ефективна диверсифікація вимагає включення до інвестиційного портфеля акцій, облігацій, нерухомості, товарів та інших активів, інвестування у внутрішні та міжнародні ринки для зниження політичних ризиків, а також розподілу активів між різними секторами економіки.

Такий розподіл залежатиме від толерантності до ризику, фінансових цілей та інвестиційного горизонту. Окрім того, ураховуючи теорію життєвого циклу, молодші інвестори можуть вкладати більше в акції для зростання, тоді як старші будуть віддавати перевагу облігаціям для отримання стабільного грошового потоку.

З часом вартість активів, включених до інвестиційного портфеля, змінюється, що може призвести до відхилення від початкової структури. З метою збереження визначеного розподілу доцільно періодично здійснювати балансування - коригування часток активів у ньому. Воно допомагає підтримувати прийнятний рівень ризику, продавати висхідні активи та купувати недооцінені, а також дотримуватися обачної інвестиційної стратегії. Така стратегія може передбачати періодичне балансування, що відбувається у визначені часові проміжки, чи порогове балансування, яке застосовується, коли відхилення вартості активів перевищує встановлений рівень.

Підходи до класифікації інвестиційного портфеля в економічній літературі є доволі різноманітними, проте здебільшого вони зводяться до виокремлення чотирьох основних типів - консервативний, агресивний, портфель доходу та соціально відповідальний. Відповідно, консервативний портфель спрямований на збереження капіталу, мінімізацію ризиків, та

забезпечення стабільного доходу. Тому у його структурі переважатимуть облігації і активи з низьким рівнем ризику та волатильності. Натомість агресивний портфель націлений на максимізацію доходу, тому допускає прийняття значних ризиків, і включатиме значну частку акцій, зокрема малих та середніх компаній. Портфель доходу орієнтований на отримання стабільного доходу, а не на зростання капіталу, тому буде включати велику частку облігацій, дивідендних акцій та нерухомості. У той же час соціально відповідальний портфель базується на критеріях екологічного, соціального та корпоративного управління, відповідно передбачає інвестиції у компанії, що дотримуються принципів сталого розвитку.

Методи формування інвестиційного портфеля на сучасних фінансових ринках зводяться як до самостійного інвестування, так і до використання роботизованих радників чи послуг незалежних фінансових консультантів. Перевагою самостійного інвестування, на нашу думку, є незалежний вибір активів та управління ними, що є економічно вигідним, проте такий підхід потребує значних затрат часу для дослідження та розуміння ринку. На противагу, використання послуг консультантів дозволяє отримати вже готовий портфель чи здійснювати пасивне управління через індексні фонди. Зокрема, роботизовані радники формують портфелі, адаптовані до рівня толерантності до ризику інвестора, використовуючи стандартизовані технологічні рішення для оптимізації витрат. Інвестиційні консультанти допомагають розробити персоналізовану стратегію шляхом аналізу фінансового стану клієнта, проте вартість їхніх послуг може бути доволі високою для дрібного інвестора.

Підсумовуючи, зазначимо, що важливу роль у контексті управління портфелем має його аналіз та оновлення і коригування з огляду на зміни ринкової ситуації, динаміки окремих активів, появу нових інвестиційних можливостей, а також стану особистих фінансів. Ефективний підхід до управління інвестиційним портфелем дозволить досягти фінансових цілей, мінімізувати ризики та забезпечити стабільний дохід індивідуального інвестора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lian, Y.-M., & Chen, J.-H. (2019). Portfolio selection in a multi-asset, incomplete-market economy. The Quarterly Review of Economics and Finance, 71, 228–238. https://doi.org/10.1016/j.qref.2018.08.006
2. Khaki, A. R., Al-Mohamad, S., Jreisat, A., Al-Hajj, F., & Rabbani, M. R. (2022). Portfolio diversification of MENA markets with cryptocurrencies: Mean-variance vs higher-order moments approach. Scientific African, 17, e01303. https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2022.e01303
3. Kakinuma, Y. (2024), ESG equities and Bitcoin: responsible investment and risk management perspective, *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. 40 No. 4, pp. 759-775. https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2023-0049

4. Rodrigues, C.G. and Gopalakrishna, B.V. (2024), Financial literacy–a regulator of intended investment behaviour: analysing the hypothetical portfolio composition, *Managerial Finance*, Vol. 50 No. 5, pp. 837-853. https://doi.org/10.1108/MF-03-2023-0177

УДК 336.71

Костовецька П.Д.,
здобувач вищої освіти фінансового факультету
«Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»;
науковий керівник: к.е.н, доцент Урванцева С.В.,
«Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КРЕДИТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Малий та середній бізнес є рушійною силою економіки та основою середнього класу в усьому розвиненому світі. Діяльність малих та середніх підприємств забезпечує зайнятість населення, а також надходження податкових та інших платежів до бюджету. Він є потужним чинником в розвитку науково-технічного прогресу та формує здорове конкурентне середовище в галузях економіки.

У зв'язку з цим економіка розвинених країн базується на малому та середньому бізнесі. Зокрема, їхня частка ВВП багатьох європейських країн перевищує 50% (Італія-70%, Франція-52%), у Польщі 47% ВВП. Станом на 2021 рік в Україні малий та середній бізнес є основою економіки та створює 60% ВВП, забезпечує 7 млн. робочих місць та 40% податкових надходжень [1].

Перед початком вторгнення було приблизно 18 000 середніх компаній і понад 350 000 малих, з яких більш як 86% - мікробізнес. Разом вони давали роботу більш як 5 млн українців, з них 62,5% працювали на середній бізнес. А також майже 2 млн ФОПів[2].

Основні критерії оцінки ефективності

1. Доступність кредитних ресурсів

Рівень доступності кредитних ресурсів для МСБ залежить від умов, які пропонують банки. Серед ключових аспектів можна виділити:

• Відсоткові ставки: В умовах економічної нестабільності процентні ставки часто коливаються в межах 20–25% річних, що є значно вищим за показники розвинених країн, де ставки можуть бути від 2 до 7% річних. Це створює додаткове фінансове навантаження на підприємців[3].

• Умови забезпечення: Банки вимагають високого рівня заставного забезпечення, що часто стає непосильним для малого бізнесу.

2. Обсяг та структура кредитування

Важливим показником є частка виданих кредитів для МСБ у загальному кредитному портфелі банків. За даними Національного банку України, ця частка складає близько 20–30%, що є значно меншим, ніж у розвинених країнах, де кредитування МСБ може досягати 50–60% загального обсягу кредитів. Це свідчить про недостатню увагу банків до потреб малого бізнесу та високий ризик неповернення коштів[3].

3. Ефективність державних програм підтримки

Державні ініціативи відіграють важливу роль у стимулюванні інвестиційного кредитування. Однією з таких програм є «Доступні кредити 5-7-9%», яка передбачає субсидування процентних ставок для підприємств, що відповідають певним критеріям. Основні недоліки програми:

• Обмежене охоплення: лише частина підприємств може відповідати критеріям відбору.

• Бюрократичні перепони: складні процедури можуть затримувати отримання коштів[4].

4. Вплив кредитування на економічний розвиток

Інвестиційне кредитування сприяє модернізації виробництва, підвищенню продуктивності та стимулює створення нових робочих місць. Підприємства, які отримують доступ до вигідних кредитних ресурсів, демонструють вищі темпи зростання та інноваційний розвиток.

Пропозиції щодо покращення системи

Для підвищення ефективності системи інвестиційного кредитування МСБ в Україні доцільно розглянути наступні заходи:

1. Розширення державної підтримки:

Оптимізація процедур відбору та прискорення видачі кредитів за допомогою електронних сервісів може суттєво підвищити охоплення програм підтримки. Збільшення обсягів бюджетного фінансування дозволить забезпечити потреби більшої кількості підприємств[4].

2. Розвиток альтернативних джерел фінансування:

Стимулювання розвитку фінтех-сектору, венчурних фондів та інших альтернативних джерел фінансування допоможе знизити залежність МСБ від традиційного банківського кредитування та забезпечить більшу гнучкість у залученні інвестицій.

Ефективність системи інвестиційного кредитування для МСБ в Україні визначається комплексом факторів: доступністю фінансових ресурсів, структурою кредитного портфеля банків, ефективністю державних програм підтримки та рівнем проблемних кредитів. Незважаючи на певні позитивні зрушення, система досі стикається з низкою проблем, що стримують розвиток малого та середнього бізнесу. Реформування умов кредитування, розширення державної підтримки, впровадження сучасних технологій моніторингу та розвиток альтернативних фінансових інструментів можуть стати ключовими факторами для покращення ситуації. Комплексний підхід до реформування фінансової системи дозволить створити сприятливі умови для інвестиційного розвитку та зміцнення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ВВП від малого та середнього бізнесу в Україні. URL: https://www.ukrinform.ua/amp/rubric-economy/3210973-malij-i-serednij-biznes-dae-60-vvp-i-bilse-zelenskij.html
2. Журнал *«Forbes»*. URL : https://forbes.ua/business/skilki-fopiv-malikh-ta-serednikh-kompaniy-v-ukraini-i-yak-voni-vplivayut-na-ekonomiku-shist-grafikiv-pro-msb-24072023-14882
3. Національний банк України URL: https://bank.gov.ua
4. Міністерство економічного розвитку та торгівлі України URL: https://www.kmu.gov.ua/

УДК 368.03:351.825

Кравченко О.С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет;
Жилякова О.В.,
к. е. н., доцент,
Державний біотехнологічний університет

ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА МЕНЕДЖМЕНТ СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Економічна нестабільність – це один із ключових факторів, що впливають на страхові компанії та їх клієнтів. Фінансові кризи, інфляція, пандемії та військові конфлікти змінюють попит на страхові послуги, ризиковість бізнесу та підходи до управління страховими компаніями.

Страховий ринок як невід'ємна складова частина фінансової системи України характеризується динамічними змінами, що залежать насамперед від загально-економічної ситуації в країні. Тож, незважаючи на важливість існування страхової галузі в національній економіці, аналіз страхового ринку дає змогу виділити низку проблем, які виникають у результаті впливу фінансової кризи [1].

Під час криз спостерігається зменшення попиту на добровільне страхування через падіння доходів населення. Згідно зі статистики sigma-explorer, що здійснює аналіз та візуалізацію даних у сфері ринків страхування та звіту Національного банку України, у період 2021–2023 років страховий ринок України зазнав значних змін, зокрема скорочення кількості страховиків, зростання активів і зміни структури страхових платежів. Загальна кількість страхових компаній зменшувалася: у 2021 році діяло 155 страховиків, у 2022 році їхня кількість скоротилася до 128, а на кінець 2023 року залишилося 101 компанія. Основне скорочення відбулося у сегменті non-life страхування, оскільки протягом 2023 року з реєстру було виключено 27 компаній, усі з яких спеціалізувалися на ризиковому страхуванні [2, 3].

Водночас зростає інтерес до медичного страхування, кількість life-страховиків порівняно з non-life залишалася більш стабільною. Динаміка активів демонструвала позитивну тенденцію. У 2021 році загальний обсяг активів страховиків становив 64,737 млрд грн, у 2022 році зріс до 70,298 млрд грн, а в 2023 році активи досягли 74,335 млрд грн. Зростання активів life-страховиків було значнішим: у 2023 році їхній обсяг збільшився на 17% порівняно з попереднім роком, тоді як активи non-life страховиків зросли лише на 1%. Це свідчить про збереження довіри до страхування життя навіть в умовах економічної нестабільності.

Інфляція та девальвація валюти призводять до збільшення страхових тарифів, що робить поліси дорожчими для клієнтів. Згідно зі статистикою Міністерства фінансів України аналіз інфляції гривні з 2021 по 2024 роки показує значні коливання. У 2021 році курс залишався стабільним, з незначним

коливанням від 96,5 до 103,6. У 2022 році відбулося різке зростання до 134,1 через економічні труднощі, спричинені війною. У 2023 році інфляція стабілізувалася, коливаючись близько 100,0, але наприкінці року піднялася до 103,9. У 2024 році інфляція знову мала помірне зростання, досягнувши 110,6 в кінці року.

Якщо ж розглядати девальвацію, то протягом 2021-2024 рр. девальвація гривні демонструвала різну динаміку. У 2021 році курс залишався відносно стабільним, з коливанням в межах 96,5-103,6. У 2022 році, через вплив війни, спостерігалося значне ослаблення гривні, особливо влітку, з кінцевим значенням 134,1. У 2023 році гривня стабілізувалася, коливаючись близько рівня 100,0. У 2024 році курс залишався помірно знижуваним, досягнувши 110,6 на кінець року, з мінімумом на початку року – 98,8 [4].

Виходячи з цього можемо сказати, що вплив економічної нестабільності у обличчі пандемії та війни значно сколихнув страховий ринок. Це спричинило зростання показників інфляції та девальвації у 2021-2022рр., але вже у 2023 ці показники почали стабілізуватися.

У контексті глобальних економічних змін та періодичних криз, економічна нестабільність стає серйозним викликом для страхового ринку. Ось чому важливо почати запроваджувати диверсифікація продуктів та державне регулювання, а також переходити до продажу полісів та обслуговування клієнтів онлайн.

Надзвичайно важливою є диверсифікація, яка приведе до підвищення показників діяльності підприємства та підвищить конкурентоспроможність підприємства для протистояння мінливим умовам ринку [5].

Почнемо з диверсифікації, що є ключовим фактором для підвищення ефективності та конкурентоспроможності страхових компаній у мінливих умовах ринку. Важливим аспектом є наявність у компанії ключових компетенцій, зокрема можливості інвестування, що сприяє ефективній диверсифікації. Використання цих компетенцій дає змогу розвивати нові продукти та послуги, розширюючи ринок та збільшуючи ресурси. У результаті, диверсифікація дозволяє зміцнити позиції страхової компанії, підвищити її стабільність і зберегти конкурентні переваги на ринку.

Перехід страхового ринку в online є важливим етапом розвитку, оскільки він сприяє створенню цифрових платформ для продажу полісів і обслуговування клієнтів. Використання таких платформ дозволяє страховим компаніям зменшити операційні витрати, покращити доступність послуг і підвищити ефективність взаємодії з клієнтами. Онлайн-платформи дозволяють швидко оформити поліс, отримати консультації та здійснити оплату без необхідності фізичної присутності, що значно спрощує процес обслуговування. Цифрові рішення також дають змогу страхових компаніям швидше адаптуватися до ринкових змін і підвищити свою конкурентоспроможність.

Введення в дію нової редакції Закону України «Про страхування» в 2024 році стало важким і одночасно логічним та необхідним етапом регулювання страхового ринку країни. Закон, враховуючи ключові вимоги законодавства Європейського Союзу, які Україна зобов’язана виконувати відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС, а також принципи Міжнародної асоціації органів страхового

нагляду (IAIS), встановлює нові вимоги щодо ліцензування страховиків, входу на ринок, договорів страхування та процесу реалізації страхових продуктів, регламентації вимог до виходу компаній з ринку та запроваджує диференційований підхід до платоспроможності страховиків. Таким чином, з одного боку регуляторні заходи націлені на забезпечення надійності та сталого розвитку страхового ринку, а з іншого боку – ускладнює умови функціонування страховиків за рахунок відсутності низки нормативних актів, які повинні забезпечити ефективний механізм державного регулювання передбачений законом. Також не слід забувати про допомогу держави та державне регулювання, воно відіграє важливу роль у підтримці компаній під час кризових періодів, забезпечуючи стабільність економіки та збереження робочих місць. У таких ситуаціях уряд може запроваджувати різноманітні заходи, наприклад: фінансову допомогу, пільгові кредити, податкові канікули або прямі субсидії. Це дозволяє компаніям пережити економічні труднощі, зберегти свою ліквідність і продовжити діяльність. Такі заходи не лише допомагають бізнесу, але й підтримують загальну економічну стабільність, сприяючи відновленню та подальшому розвитку після кризи.

Підводячи підсумки необхідно зауважити, що страховий ринок в значному ступені залежить від економічної ситуації. Під час криз змінюється попит на страхові послуги, а компанії змушені адаптуватися, використовуючи цифрові технології, нові підходи до управління ризиками та сподіватися на допомогу від держави. Економічна стабільність є важливим фактором для розвитку страхового бізнесу та підтримки фінансової безпеки населення. В умовах необхідності протистояння викликам нестабільної економічної ситуації та виконання державних вимог страхові компанії повинні зосередити зусилля та використанні широкого кола інструментів менеджменту, змінити ставлення до бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рекуненко І. І., Відменко Ю. В. Розвиток страхового ринку в умовах мінливості економічного середовища України. *Інфраструктура ринку.*2019. №29. с. 484-491. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-
2. Підсумки страхового ринку України за 1 квартал 2024. Insurance TOP. 2024. №2(98). URL: https://forinsurer.com/insurancetop_98
3. World insurance premiums . Sigma-Explorer URL: https://sigma-explorer.com/
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/
5. Можевенко Т.Ю. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Економіка та підприємництво.* 2020. № 6. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/11.pdf

УДК 368.03

Кузьміна В. Д.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.е.н, доцент Орєхова К. В.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

НЕДЕРЖАВНІ ПЕНСІЙНІ ФОНДИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПЕНСІОНЕРІВ В УКРАЇНІ

Недержавні пенсійні фонди відіграють стратегічну роль у зміцненні фінансової безпеки пенсіонерів в Україні, особливо в умовах зростаючих економічних і демографічних викликів. Вони забезпечують альтернативний механізм пенсійного накопичення, що дозволяє громадянам самостійно формувати фінансовий резерв на майбутнє, мінімізуючи залежність від солідарної системи, яка стикається з постійним дефіцитом коштів.

Сучасні тенденції старіння населення та зменшення кількості економічно активних громадян на одного пенсіонера створюють ризики для стабільності державного пенсійного забезпечення. Водночас розвиток недержавних пенсійних фондів сприяє фінансовій децентралізації та стимулює формування інвестиційного капіталу, який може використовуватися для підтримки економіки країни. Завдяки цьому механізму кошти не лише накопичуються, а й активно працюють у сфері фондового ринку, сприяючи економічному зростанню.

Довіра до фінансових установ залишається ключовим фактором для ефективного функціонування недержавних пенсійних фондів. Тому важливими аспектами їхнього розвитку є посилення контролю за діяльністю цих установ, підвищення рівня фінансової грамотності населення та впровадження ефективних механізмів захисту коштів вкладників. Зміцнення правового поля та створення сприятливого інвестиційного середовища також відіграють важливу роль у розширенні можливостей пенсійного забезпечення.

Недержавні пенсійні фонди не лише допомагають громадянам забезпечити фінансову стабільність у похилому віці, але й сприяють розвитку фінансового ринку та економіки загалом. Їх активне впровадження та вдосконалення є необхідною умовою для забезпечення стійкої пенсійної системи та фінансової безпеки громадян України.

Більшість недержавних пенсійних фондів (НПФ) України зосереджена у місті Києві, що пояснюється не лише економічною активністю столиці, а й тим, що географічне розташування не обмежує доступ до послуг фондів. Сучасні технології дозволяють укладати договори дистанційно, що сприяє розвитку ринку (табл. 1).

Аналізуючи дані, наведені у табл. 1, можна відзначити стабільне зростання ключових показників діяльності НПФ. Загальна кількість укладених

договорів продовжує збільшуватися, що свідчить про поступове формування культури довгострокового накопичення серед громадян.

Хоча кількість учасників фондів наближається до 900 тисяч осіб, тільки 94 тисячі вже отримують пенсійні виплати. Це пояснюється тим, що більшість вкладників перебувають на етапі накопичення. Водночас варто зазначити, що середня сума пенсійних активів на одну особу залишається відносно невеликою, що вказує на необхідність стимулювання громадян до активнішої участі в системі.

Таблиця 1

Динаміка основних показників діяльності недержавних пенсійних фондів за 2021-2024 рр. (станом на 30.06)

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість укладених пенсійних контрактів, тис. шт.	74,7	84,7	93,4	102,1
Загальна кількість учасників НПФ, тис. осіб	868,7	880,4	889,7	900,0
Загальна вартість активів НПФ, млн. грн	2977,9	3488,6	3788,6	5710,0
Пенсійні внески, всього, млн. грн	2112,6	2319,4	2555,0	3100,0
- від фізичних осіб	208,7	275,4	390,6	450,0
- від фізичних осіб-підприємців	0,2	0,3	0,3	0,4
- від юридичних осіб	1903,1	2043,3	2162,6	2650,0
Пенсійні виплати, млн. грн	912,9	1069,5	1240,8	1450,0
Кількість учасників, що отримали пенсійні виплати, тис. осіб	83,3	86,3	89,0	94,0
Сума інвестиційного доходу, млн. грн	2038,7	2558,8	2870,2	3200,0

Позитивною тенденцією є зростання загальної вартості активів НПФ, яка у 2024 році досягла 5,7 млрд. грн. Це свідчить про посилення довіри громадян до недержавного пенсійного забезпечення. Водночас слід звернути увагу на структурні проблеми ринку: значна частина пенсійних активів зосереджена в небагатьох фондах, тоді як менші НПФ можуть стикатися з фінансовими труднощами.

Щоб забезпечити подальший розвиток ринку недержавних пенсійних фондів, необхідно вжити комплекс заходів. По-перше, слід удосконалити правову базу, що регулює діяльність НПФ, аби створити сприятливі умови для вкладників. По-друге, важливим фактором є фінансова грамотність населення, адже багато громадян недостатньо обізнані про переваги додаткового пенсійного забезпечення. По-третє, розширення можливостей для інвестування активів НПФ дозволить підвищити дохідність вкладень та гарантувати стабільність виплат у майбутньому.

Таким чином, недержавні пенсійні фонди є перспективним інструментом фінансової безпеки пенсіонерів в Україні. Враховуючи сучасні виклики, їхній розвиток потребує стратегічного підходу, що включає покращення законодавства, підвищення довіри населення та розширення інвестиційних можливостей. У разі ефективної реалізації цих заходів НПФ зможуть суттєво

посилити пенсійну систему країни, зробивши її більш надійною та стійкою до економічних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інформація про стан і розвиток недержавного пенсійного забезпечення України станом на 30.06.2024. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: https://www.nssmc.gov.ua/
2. Недержавні пенсійні фонди. URL: https://www.otpcapital.com.ua/pension-funds_2/
3. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування. Закон України № 1058-IV (остання редакція від 01.01.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15
4. Татарин Н. Б., Ковальчук Ю. В., Цюник С. І. Недержавні пенсійні фонди: модернізація, тенденції та проблеми розвитку в Україні. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 82-86. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2021/16.pdf (дата звернення: 20.03.2025).
5. Ріппа М. Б., Шимко Я. Р. Економічна природа недержавних пенсійних фондів. *Економічний вісник університету*. 2022. № 41. С. 162–170. URL: https://doi.org/10.31470/2306-546x-2019-41-162-170 (дата звернення: 20.03.2025).

УДК 336.76.076

Кузьміна В. Д.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Утенкова К.О., д.е.н., доцент,
професор кафедри банківського бізнесу і фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

МЕТОДИ ХЕДЖУВАННЯ ВАЛЮТНИХ РИЗИКІВ

Функціонування економічної системи України в умовах глобальних кризових явищ та політичної нестабільності вимагає пошуку нових підходів до управління валютним курсом, який є однією з найбільш чутливих категорій як до внутрішніх, так і до зовнішніх змін. Значна частина підприємств, що складають основу національної економіки, активно співпрацюють із міжнародними компаніями, експортують українську продукцію та постійно здійснюють операції з іноземною валютою. У зв'язку з цим зростає загроза валютних ризиків, мінімізація яких можлива завдяки використанню механізму хеджування.

Дослідженню проблематики хеджування валютних ризиків присвячені наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних учених, зокрема Шелудько В.М., Бойко К.В., Солодов А.К. Проте питання зниження валютних ризиків залишається актуальним і потребує подальшого дослідження.

Хеджування валютного ризику — це стратегія, спрямована на захист компаній та інвесторів від несприятливих коливань валютних курсів. Основні методи хеджування включають використання форвардних контрактів, ф'ючерсів, опціонів та свопів. Ці інструменти дозволяють зафіксувати обмінний курс на певну дату в майбутньому, знижуючи невизначеність та потенційні збитки, пов'язані з волатильністю валютних ринків.

Згідно з даними Національного банку України, обсяг операцій з валютними деривативами зріс на 15% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Це свідчить про зростаюче визнання важливості хеджування у фінансовій практиці [1].

Найпоширенішою формою хеджування валютних ризиків є форварди. Під форвардною угодою розуміють будь-яку купівлю-продаж певної суми валюти на конкретну дату в майбутньому за наперед визначеним курсом.

Валютний ф'ючерс – це строковий контракт на ринку, що передбачає купівлю або продаж визначеної валюти за зафіксованим курсом на момент укладання угоди, але з виконанням у майбутньому через встановлений період.

Основною перевагою ф'ючерсного контракту перед форвардним є його висока ліквідність. Використовуючи ф'ючерси, учасники ринку можуть ефективно страхувати свої валютні операції та знижувати ризики коливань обмінного курсу [2].

Свопи, у свою чергу, ґрунтуються на принципі взаємовигідного обміну між сторонами: кожен контрагент отримує вигоду на певному ринку в обмін на вигоди, отримані іншою стороною на іншому ринку. Головною перевагою своп-контрактів є можливість виходу на найбільш сприятливий ринок, а також оптимізація управління процентними виплатами та валютними курсами.

Валютний опціон — це угода між двома сторонами, яка має терміновий характер. Покупець опціону отримує право вирішити, чи реалізувати опціон, чи відмовитися від нього, в залежності від того, наскільки вигідними будуть коливання валютного курсу [3]. За це право покупець сплачує продавцеві опційну премію, яка є платою за страхування ризику.

Що стосується України, то нестабільність валютного курсу, постійна інфляція, брак кваліфікованих кадрів, відсутність необхідної інфраструктури для ф'ючерсної торгівлі, складні умови ринкової економіки та нерозвиненість фондового ринку ускладнюють застосування будь-яких стратегій хеджування.

Турбулентність на світових ринках, зміни клімату, військові конфлікти, виклики які спричиняє COVID 19 для вітчизняної та світової економіки, неякісний менеджмент на рівні банків посилює валютні ризики для всіх учасників фінансової системи. За таких умов банківські установи мають проводити постійний моніторинг валютного ринку й активно застосовувати інструменти для нівелювання ризиків. [4].

У майбутньому очікується, що економіка України буде розвиватися, а разом з нею й фондові ринки. Це, в свою чергу, сприятиме впровадженню хеджування, яке є важливою складовою економічної системи і необхідне для повноцінного розвитку і функціонування фондового ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: https://bank.gov.ua/
2. Перевозник А. В. Інноваційні інструменти хеджування банківських ризиків, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ, 2021. 234 с.
3. Чубарь О. Г. Форвардні валютні контракти як інструмент хеджування: особливості та перспективи використання в Україні. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки: матер. 5-ої міжнар. наук.-практ. конференції (Чернівці, 27 квітня 2023 р.).* Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. С. 323-325.
4. Кубах Т. Г., Коломієць П. Ю. Джерела валютних ризиків в Україні та напрямки їх нівелювання. *Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 22–24 листопада 2021 року)* / Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту Сумського державного університету. Суми: Сумський державний університет, 2021. С. 101-105.

УДК 336.76

Мазуркевич Ю.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет;
науковий керівник: к.е.н., доцент Близнюк О.П.,
Державний біотехнологічний університет

ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЬНИХ ФІНАНСОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

В умовах розвитку та трансформації ринкової економіки, активної цифровізації бізнес-процесів, впровадження сучасних діджитал-технологій, ефективна діяльність економічних суб'єктів на ринку капіталів стає важливим елементом формування модернізованої фінтех-екосистеми України.

Ключовими напрямами інноваційного розвитку фінансового ринку України є його трансформація на основі сучасних досягнень цифрової економіки та діджиталізації бізнес-процесів, удосконалення ІТ-інфраструктури, впровадження новітніх ІТ-технологій, хмарних технологій, методів цифрової обробки інформації, активне використання онлайн-сервісів фінансових послуг, штучного інтелекту, посилення заходів кібербезпеки, що в сприятиме інтеграції фінансового ринку України в світовий та європейський фінансовий простір [1].

Місією створення фінтех-екосистеми в Україні є стимулювання розвитку інновацій на фінансовому та фондовому ринках з метою появи якісних і доступних фінансових інструментів та послуг, підсилення стартап-руху та ефективної конкуренції в інтересах всіх учасників через розвиток кешлес-економіки, підвищення фінграмотності та створення сталої фінтех-екосистеми, яка стимулює активне зростання діджитал-операцій та формує попит на цифрові продукти і сервіси у фінансовій сфері.

Діджиталізація інвестиційних та бізнес-процесів сприяє розширенню інформаційного простору, створюючи нові інформаційні продукти, впливає на зниження інформаційних витрат. Це істотно прискорює і спрощує пошук інформації, взаємообмін нею, сприяє посиленню співпраці між учасниками ринків фінансово-інвестиційного капіталу. Глобалізація економічних процесів є найбільш фундаментальною ознакою розвитку суспільства в епоху становлення процесів інформатизації та діджиталізації.

Пріоритетними напрямами удосконалення діяльності фінансового ринку України на сучасному етапі є розвиток ринку FinTech, цифрових технологій, платформ регуляторів, комп'ютерного проєктування, аналізу big data, blockchain, автоматизації, роботизації і використання штучного інтелекту [2].

Пошук інноваційних підходів в процесі формування та управління портфелем фінансових інвестицій з використанням автоматизації обробки цифрової інформації сприяв активному використанню в сучасних умовах

цифрових технологій. Діджиталізація – це чинник, який надає значні переваги для розвитку фінансово-інвестиційної діяльності на ринках капіталу України.

Сучасна інвестиційна стратегія на ринках капіталу передбачає формування диверсифікованого портфелю фінансових інструментів з метою забезпечення реалізації політики фінансового інвестування шляхом підбору найбільш дохідних та безпечних фінансових активів.

Структура інвестиційного портфеля – це співвідношення окремих видів цінних паперів у портфелі за показниками фінансової оцінки їхньої дохідності, строковості, ліквідності, ризикованості. Метою формування інвестиційного портфелю можуть бути: отримання доходу; збереження капіталу; забезпечення приросту капіталу на основі підвищення курсу цінних паперів. Залежно від інвестиційної мети інвестор може формувати портфель певного типу: агресивний портфель доходу та зростання; поміркований портфель доходу та зростання; консервативний портфель збереження ринкової вартості активів.

Диверсифікація портфелю фінансових інвестицій є методом управління сукупним портфельним ризиком, що спрямований на його мінімізацію. Чим вища кількість різноманітність фінансових активів в портфелі, тим нижчим за цільового рівня прогнозованого доходу буде рівень портфельного ризику.

До основних етапів управління портфелями фондових активів відносяться: вибір типу портфеля; оцінка інвестиційної привабливості окремих видів цінних паперів; прогнозування портфельного інвестиційного ризику та рівня дохідності; моделювання структури портфеля та його оптимізація.

У процесі управління фінансовим ризиком інвестиційного портфеля необхідно виокремлювати дві складові сукупного ризику: систематичний та несистематичний. Систематичний ризик є частиною макроекономічного системного ризику, який залежить від стану і розвитку національної та світової економіки, а також інших об’єктивних чинників політичного, соціально-правого, екологічного, безпекового характеру. Несистематичний ризик пов’язаний з невизначеністю діяльності емітентів цінних паперів, що повинен враховувати інвестор в процесі формування оптимального портфелю.

За допомогою використання застосунку «Дія», інтернет-сайтів та мобільних додатків банківських установ і фінансово-інвестиційних компаній, підприємства та громадяни України мають можливість обирати інвестиційно привабливі та зручні для здійснення фінансових операцій фінансові активи, виходячи із показників їх дохідності та термінів погашення.

Таким чином, в процесі управління портфелем цінних паперів перед інвесторами постає завдання щодо формування диверсифікованого портфелю фондових інструментів, оптимального та збалансованого за фінансово-економічними параметрами окремих фінансових активів, оцінених з використанням методів фундаментального і технічного інвестиційного аналізу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія розвитку фінансового сектору України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini
2. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025

УДК 336.71

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

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Цифрова трансформація стала ключовою умовою розвитку банківських послуг у глобалізованому світі. Вона дозволяє фінансовим установам оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі та потреби споживачів, забезпечуючи зростання ефективності, доступності та якості обслуговування. Глобалізація, що сприяє розширенню меж фінансових ринків, змушує банки впроваджувати новітні технології, щоб зберегти свою конкурентоспроможність і покращити рівень обслуговування клієнтів. У сучасних умовах цифрові технології, такі як штучний інтелект, мобільний банкінг, блокчейн і аналіз великих даних, стали основними інструментами для трансформації банківських послуг у всьому світі.

Одним із ключових факторів, що стимулюють цифрову трансформацію банківської сфери, є інтеграція фінансових ринків, що ускладнює конкуренцію між банками та фінансовими установами різних країн. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, банки повинні розширювати свої послуги, підвищувати їхню доступність та ефективність. Прикладом цього може слугувати ПриватБанк, який активно використовує цифрові рішення для залучення нових клієнтів та покращення обслуговування. Його мобільний додаток Приват24 став одним із найуспішніших банківських сервісів в Україні, що дозволяє клієнтам здійснювати широкий спектр операцій без необхідності відвідування відділень.

Важливою складовою цифрової трансформації банків є впровадження штучного інтелекту та аналітики великих даних. Вони дозволяють автоматизувати обслуговування клієнтів, персоналізувати банківські послуги та прогнозувати фінансову поведінку клієнтів. Український Монобанк є прикладом успішного використання таких технологій. Використовуючи алгоритми штучного інтелекту, банк аналізує фінансові звички клієнтів, пропонуючи їм персоналізовані банківські продукти та послуги, що підвищує рівень їхньої задоволеності та лояльності.

Окрім штучного інтелекту, важливу роль у цифровій трансформації відіграє блокчейн. Ця технологія забезпечує підвищену безпеку, прозорість та зниження витрат на фінансові операції. В Україні Ощадбанк вже тестує блокчейн-рішення для підвищення ефективності внутрішніх процесів та розробки нових фінансових продуктів. Використання блокчейну може значно

спростити та здешевити міжнародні грошові перекази, що є важливим фактором для фінансових установ, які працюють із закордонними клієнтами.

Ще одним важливим аспектом цифрової трансформації є розвиток мобільного банкінгу. У сучасних умовах мобільні додатки стали головним каналом взаємодії між банками та клієнтами, дозволяючи здійснювати платежі, перекази, кредитування та інші фінансові операції з будь-якої точки світу. Додаток Приват24 є чудовим прикладом ефективного мобільного банкінгу, що значно спрощує фінансові операції для клієнтів та підвищує рівень доступності банківських послуг.

Однак цифрова трансформація не обходиться без викликів. Одним із головних питань є кібербезпека. Із зростанням кількості фінансових операцій в інтернеті підвищується ризик шахрайства та хакерських атак. Українські банки вже стикалися з серйозними кіберзагрозами, такими як атаки вірусу Petya у 2017 році, які завдали значних збитків фінансовим установам. Для зменшення таких ризиків банки інвестують у нові системи безпеки, використовуючи біометричну ідентифікацію, двофакторну аутентифікацію та інші засоби захисту.

Ще однією проблемою є необхідність модернізації застарілих банківських систем, які не завжди можуть інтегрувати нові цифрові технології. Це вимагає значних фінансових витрат, а також оновлення інфраструктури та навчання персоналу. Недостатність кваліфікованих спеціалістів у сфері цифрових технологій також залишається серйозним викликом, що змушує банки вкладати значні кошти у підготовку кадрів.

Крім того, цифрова трансформація супроводжується регуляторними проблемами. Законодавство часто не встигає за швидкими змінами технологічного середовища, що створює правові прогалини. Наприклад, в Україні лише нещодавно почали впроваджувати аналог європейської директиви PSD2, яка регулює відкритий банкінг і сприяє розвитку фінансових технологій.

Незважаючи на виклики, цифрова трансформація відкриває нові можливості для банківської сфери. Одним із перспективних напрямів є розвиток відкритих банківських API, які дозволяють стороннім розробникам створювати нові фінансові сервіси на основі банківських платформ. Це сприяє більшій адаптації фінансових продуктів до потреб клієнтів. В Україні таким підходом вже користується Монобанк, який активно співпрацює з фінтех-стартапами для розширення своїх послуг.

Також значного розвитку набувають інструменти для автоматизованого управління фінансами, такі як робо-консультанти. Вони дозволяють аналізувати фінансову поведінку клієнтів та надавати індивідуальні рекомендації щодо інвестування. Це сприяє підвищенню фінансової грамотності населення та розширенню доступу до інвестиційних продуктів.

Ще одним важливим трендом є подальше впровадження блокчейну та криптовалют у банківський сектор. Це дозволяє знизити витрати на транзакції, забезпечити більшу прозорість фінансових операцій і зміцнити довіру до фінансових установ. Деякі українські банки вже тестують використання

токенізованих активів для проведення розрахунків, що може стати революційним кроком у розвитку фінансової системи.

Таким чином, цифрова трансформація є невід'ємною частиною сучасної банківської сфери. Впровадження новітніх технологій дозволяє банкам залишатися конкурентоспроможними, підвищувати рівень обслуговування клієнтів і забезпечувати фінансову стабільність. Хоча цей процес супроводжується низкою викликів, активна адаптація до нових реалій дозволить банкам розширювати можливості та створювати більш ефективні фінансові послуги в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко І. С., Скидан В. Л. Цифрова трансформація банківського сектора України. Бізнес-інформ. 2023. № 12. С.77–82. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-77_82.pdf
2. Белінська Г., Гусаров С. Формування сучасного ринку послуг та його трансформація в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-30.
3. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99 .
4. Заславська О. І., Петканич М. В. Цифрова трансформація банківського бізнесу в умовах розвитку фінансових технологій. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2023. № 2(62). С. 116–122. URL: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).116-122.

УДК 336.76

Мішин Д.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет;
науковий керівник: к.е.н., доцент Близнюк О.П.,
Державний біотехнологічний університет

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ

Підприємства в процесі розробки фінансової стратегії, визначення довгострокових та поточних фінансових завдань, формують оптимальну для себе цільову структуру капіталу та приймають управлінські рішення, які спрямовані на оптимізацію співвідношення між залученим та власним капіталом, з метою мінімізації фінансових ризиків, забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку та максимізації ринкової вартості бізнесу.

Оптимізація фінансової структури капіталу проводиться за критеріями максимізації дохідності та рентабельності, зниження ризикованості, підвищення капіталізації. Основною проблемою оптимізації структури капіталу підприємства є визначення співвідношення між позиковими і власними джерелами фінансування. Якщо кошти вигідніше брати в борг, то необхідно з'ясувати, до якої межі можна підвищувати це співвідношення, не ризикуючи погіршити платоспроможність підприємства. В процесі стратегічного планування та розробки фінансової політики необхідний аналіз впливу зовнішніх (систематичних) та внутрішніх (несистематичних) ризиків впливу, на основі чого формують прийнятну цільову структуру капіталу підприємства.

Основними методами управління фінансовою структурою капіталу є використання фінансового левериджу, оптимізація середньозваженої вартості капіталу, мінімізація ризику дефолту суб'єкта підприємництва. Висока частка позикових фінансових ресурсів в структурі капіталу впливає на високий показник фінансового левериджу. Це потенційно може вплинути на зростання рентабельності фінансово-господарської діяльності в умовах стабільної економки та низьких відсоткових ставок на фінансовому ринку, але це також підвищує рівень фінансового ризику у разі підвищення відсоткових ставок за кредитами та зниження рівня доходів і прибутків підприємства.

Концепція ціни капіталу являє собою одну з базових в теорії фінансів. Зміна пропорції частки позикових коштів та питомої ваги власного капіталу в його загальній структурі впливає на середньозважену вартість капіталу. Залучення великого обсягу позикових фінансових ресурсів в умовах інфляції робить фінансування капіталу дорожчим через підвищений ризик для власників підприємства та кредиторів. Ризик дефолту підвищується, якщо підприємство не може виконати власні боргові зобов'язання, це загрожує його фінансовій стабільності, знижує платоспроможність та підвищує ризик банкрутства.

Ризик структури капіталу пов’язаний із тим, як підприємство фінансує свою діяльність через комбінацію частки власного капіталу (емісія акцій) та позикового капіталу (банківські позики та випуск боргових цінних паперів). Фінансовий ризик виникає через те, що використання позикового капіталу збільшує фінансові зобов’язання підприємства, такі як виплата відсотків за кредитами, що знижує фінансову стійкість та підвищує ризик банкрутства, особливо, якщо доходи підприємства є нестабільними у часі.

В процесі управління структурою капіталу необхідно надати оцінку фінансового стану підприємства за визначений період, який включає аналіз поточної структури капіталу, співвідношення позикового та власного капіталу, визначення здатності підприємства генерувати грошові потоки для обслуговування боргів. Необхідно підтримувати баланс між позиковим і власним капіталом, оцінювати переваги позикових ресурсів, коли їх вартість нижча, порівняно з власним капіталом. Відсотки за боргом зменшують суму прибутку для оподаткування, що може знизити середньозважену ціну інвестиційного капіталу. Ризики збільшення рівня фінансового левериджу підвищують вразливість до економічних спадів в країні. Оптимальна структура капіталу підприємства залежить також від галузі, виду економічної діяльності, стабільності отримання доходів, доступу до ресурсів фінансового ринку.

Основними методами та інструментами управління ризиками фінансової структури капіталу є: хеджування, яке передбачає використання деривативів (форвардів, опціонів, свопів) для захисту від коливань відсоткових ставок за кредитами та валютних ризиків. Рефінансування, яке передбачає перегляд умов кредитування підприємства з боку банків для зниження витрат за обслуговування позик або пролонгацію термінів їх погашення. Диверсифікація джерел фінансування різних частин капіталу: поєднання банківських кредитів, облігаційних позик, залучення зовнішніх інвесторів. Моніторинг зовнішніх чинників з метою мінімізації впливу систематичних ризиків: зміни в податковій політиці, високі темпи інфляції, різкі коливання валютних курсів, зміна облікової ставки НБУ, регуляторні вимоги для банківського сектору.

З метою зниження рівня ризику фінансової структури капіталу підприємств використовуються методи моделювання та тестування. Аналіз сценаріїв передбачає моделювання, як зміни в доходах чи відсоткових ставках вплинуть на здатність підприємства обслуговувати борг. Політика дивідендів спрямована на зменшення виплат акціонерам у кризові періоди для збереження ліквідності. Стрес-тестування проводиться з метою перевірки, як структура капіталу витримує екстремальні економічні умови, наприклад, падіння доходів або зростання відсоткових ставок. Тест на коефіцієнт покриття відсотків визначає, чи достатньо операційного прибутку підприємства для обслуговування боргу. Тест на співвідношення позикового капіталу до власного має на меті оцінку рівня фінансового левериджу. Тест на ліквідність перевіряє достатність ліквідних активів для покриття короткострокових зобов’язань у кризових умовах. Сценарний аналіз оцінює вплив різних комбінацій часток

позикових та власних фінансових ресурсів на середньозважену вартість та рентабельність використання загального та власного капіталу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитрук В. О., Максимець Ю. В. Сутність категорії «капітал підприємства» відповідно до сучасних досліджень в цій сфері. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»* 2020. № 5 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/101.pdf.
2. Сініцин О. О. Характеристика методів регулювання та оптимізації структури капіталу корпорації. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».* 2014. № 4. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/
3. Івко А. В. Комплексний показник оптимальної цільової структури капіталу підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2011. N2 (11). С. 105-110.

УДК 336.76

Немога А.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет;
науковий керівник: к.е.н., доцент Близнюк О.П.,
Державний біотехнологічний університет

ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ В УМОВАХ ІНФЛЯЦІЇ

Фондовий ринок поряд з ринком позикових капіталів є найактивнішою частиною сучасного розвиненого фінансового ринку, який надає можливість здійснювати фінансово-інвестиційну діяльність емітентам цінних паперів та інвесторам у фондові інструменти, професійну діяльність фінансово-інвестиційним посередникам. Ринок капіталів повинен стати стабільним та надійним джерелом фінансування для державного та корпоративного сектору економіки, а для цього треба підвищити інвестиційну привабливість пайових та боргових фінансових інструментів, їх дохідність, безпечність, що сприятиме зростанню капіталізації стратегічних та портфельних інвесторів.

Інвестиції капіталу в дохідні види фондових інструментів є найбільш популярною формою фінансових вкладень в різноманітні види цінних паперів: пайові, які засвідчують право власності; боргові, що засвідчують відносини позики; похідні (деривативи), за допомогою яких можливе хеджування фінансового ризику інвестора. Під час розробки оптимальних фінансових рішень у конкретних ситуаціях інвестор повинен вміти оцінювати ризики та майбутню вартість інвестованих у фондові інструменти грошових коштів.

В новій редакції Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» уточнено визначення цінних паперів, надано їх класифікацію, врегульовано відносини, що виникають під час емісії, розміщення, купівлі, обігу та провадження професійної діяльності на фондовому ринку. До емісійних цінних паперів в Україні належать: акції; корпоративні облігації; облігації місцевих позик; державні облігації України; депозитні сертифікати банків; іпотечні облігації; сертифікати ФОН; інвестиційні сертифікати; казначейські зобов’язання України; деривативи та ін.[1].

В умовах воєнного стану в Україні загострилися кризові явища майже в усіх галузях економіки, що вплинуло на диспропорції на фондовому ринку, зокрема, в проведенні емісійно-інвестиційних операцій. Суттєво зріс рівень інвестиційного ризику та знизилися ринкові курси фондових інструментів.

Інфляційний ризик – це один із ключових видів систематичного ризику, який впливає на економіку загалом, а також на підприємства, домогосподарства, інвесторів. Він виникає через невизначеність щодо майбутнього рівня цін, купівельної спроможності грошей, реальної дохідності інвестицій і загальної економічної стабільності. Інфляція зменшує реальну

вартість заощаджень, доходів і активів, якщо їхня номінальна вартість не зростає пропорційно знеціненню грошей.

Інфляція підвищує ризики та знижує інвестиційну привабливість заощаджень, банківських депозитів, інвестованого капіталу у фондові пайові та боргові активи. Якщо інфляція перевищує відсоткову ставку за депозитами чи іншими активами, реальна вартість інвестицій падає. Так, у 2022 році інфляція в Україні сягала 26,6% (за даними НБУ), а ставки за гривневими депозитами були нижчими (17-19%), тому заощадження втрачали цінність. Фіксовані доходи від вкладень в державні облігації та інші фінансові інструменти стають менш цінними, тому що ОВДП із фіксованою дохідністю втрачають інвестиційну привабливість, якщо індекс інфляції перевищує рівень відсотків.

Акції національних корпорацій суттєво поступаються за своїми показниками інвестиційної привабливості державним борговим цінним паперам, дохідність яких перевищує ставки за банківськими депозитами, а також, що є важливим для інвесторів – доходи від ОВДП не оподатковуються.

Якщо проаналізувати структуру інвесторів в державні боргові зобов'язання України, то НБУ разом з комерційними банками залишаються найбільшими інвесторами в ОВДП – разом більше 85%. Портфель юридичних осіб також у воєнний час збільшився до 8% В умовах війни, незважаючи на фінансові труднощі, спостерігається підвищення інвестиційної активності населення. Купівля військових облігацій та ОВДП серед фізичних осіб набирає обертів, розмір інвестиційного портфелю у населення продовжує зростати.

Фінансова оцінка інвестиційної привабливості пайових, боргових та похідних цінних паперів здійснюється за допомогою методів та інструментів фундаментального і технічного аналізу. Мета цих двох видів інвестиційного аналізу полягає у виборі оптимальних за рівнями дохідності, ризику, ліквідності, термінами обігу цінних паперів, які доцільно купувати для формування оптимального портфелю фондових інструментів.

Обґрунтовані інвестиційні рішення повинні прийматися з урахуванням комплексу показників, що оцінюють рівень інвестиційної привабливості фінансового активу: дохідність (дивіденди, відсотки, купонний дохід, дисконт), ринковий курс, капіталізована вартість, співвідношення ринкової і номінальної ціни, коефіцієнт «ціна-дохід». Значна кількість моделей оцінки вартості фінансових активів в процесі фундаментального аналізу, базуються на концепції оцінки сучасної вартості майбутніх грошових потоків.

Підвищення рівня інвестиційної привабливості державних та військових облігацій стимулює вітчизняних та іноземних інвесторів вкладати кошти в державний сектор економіки та фінансування видатків державного і місцевих бюджетів. Це позитивно позначається на скороченні грошової маси в обігу та темпів інфляції, оскільки на внутрішній грошовий ринок потраплятиме менше вільних капіталів, що тиснуть на валютний курс. Протягом останнього часу спостерігається активізація інвестиційних операцій населення та бізнес-структур у фінансові активи із застосуванням сучасних діджитал-технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки. Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text

УДК 657.446

Сокіл С.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державного біотехнологічного університету;
науковий керівник: к.е.н, доцент Лисак Г.Г.
Державного біотехнологічного університету

ІНСТРУМЕНТИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ

У сучасних економічних умовах оцінка та управління фінансовими ризиками стають ключовими завданнями для успішного функціонування та розвитку підприємств. Використання інформаційних технологій у цій сфері сприяє підвищенню ефективності управління ризиками, зменшенню витрат на аналіз і контроль ризиків, покращенню прозорості та обліку ризиків, а також оптимізації процесу прийняття рішень щодо ризиків.

Вибір програмного забезпечення для управління фінансовими ризиками залежить як від особливостей підприємства, так і від його стратегічних цілей. При цьому можливе використання як комплексного програмного рішення, так і окремих модулів, що доповнюють функціонал Excel.

Комплексне програмне забезпечення для управління фінансовими ризиками має ряд переваг, зокрема:

- функціональність — таке програмне забезпечення може включати найбільш актуальні алгоритми моделей ризику;
- зручність використання — програмне забезпечення може бути розроблене з урахуванням специфічних потреб бізнесу;
- масштабованість — у разі розширення компанії програмне забезпечення легко підлаштовується під нові вимоги [1].

Отже, програмне забезпечення для управління фінансовими ризиками є ключовим інструментом для компаній та фінансових установ. В даний час існує безліч рішень для управління фінансовими ризиками, які сприяють компаніям в аналізі, оцінці та контролі фінансових ризиків. Основні з них включають:

– RiskMetrics - рішення від MSCI, що забезпечує інструменти для аналізу ризиків, оцінки волатильності та управління портфелем.

– SAS Risk Management - платформа, яка надає аналітичні інструменти для управління різними типами ризиків, зокрема кредитним, ринковим та операційним.

– Moody's Analytics - програмне забезпечення, що пропонує рішення для оцінки кредитного ризику, управління активами і зобов'язаннями, а також ризиками фінансових установ.

– Paladyne - платформа для управління фінансовими ризиками, що надає інструменти для моніторингу ризиків, управління портфелем та підготовки звітності.

– Quantitative Risk Management (QRM) - програмне забезпечення, яке спеціалізується на управлінні ризиками для фінансових установ, пропонуючи моделі для оцінки кредитного та ринкового ризику.

– Oracle Financial Services Analytical Applications - набір рішень, що включає модулі для управління ризиками, аналітики та звітності.

– FIS Risk Management - рішення для управління ризиками, яке охоплює різні аспекти, включаючи ринковий, кредитний та ліквідний ризик.

– Axioma Risk - платформа для управління ризиками, що пропонує інструменти для аналізу ризиків портфелів та оптимізації інвестицій [1].

На основі детального аналізу були визначені основні характеристики систем. По-перше, це можливість безпосереднього оцінювання ризиків. Інструменти для цього включають як кількісні, так і якісні методи, що дозволяє створювати моделі вартості та виконувати статистичний аналіз.

Крім того, використання програмного забезпечення забезпечує можливість моніторингу ризиків, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в обставинах. Генерація звітів про фінансові ризики значно спрощується, і такі звіти можуть містити аналітику, графіки та візуалізацію результатів.

Разом із перевагами, до програмного забезпечення висуваються й певні вимоги. Зокрема, воно повинно мати можливість інтеграції з іншими фінансовими системами та базами даних для доступу до актуальної інформації. Інтерфейс повинен бути зручним і зрозумілим, а також забезпечувати гнучкість у налаштуванні відповідно до специфічних потреб організації.

Крім того, важливою вимогою є високий рівень захисту даних, що включає шифрування, контроль доступу та регулярне резервне копіювання.

Воно повинно відповідати актуальним регуляторним і правовим вимогам, які стосуються конкретної галузі або регіону. Програмне забезпечення для управління фінансовими ризиками має високу точність, гнучкість та можливість масштабування. Водночас, важко заперечувати корисність використання різних програмних рішень. Вони можуть бути корисними, наприклад, для створення та аналізу простої фінансової моделі, при цьому витрати на придбання та навчання спеціального програмного забезпечення можуть зводитися до мінімуму.

Вибір найбільш підходящого програмного рішення для підприємства має ґрунтуватися на аналізі потреб та цілей управління ризиками. Ключовими факторами при виборі є функціональні можливості, вартість та доцільність використання програмного забезпечення.

Для успішного впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для оцінки фінансових ризиків в організації слід врахувати додаткові аспекти, які можуть вплинути на оптимальне рішення.

По-перше, важливо зіставити функціональність продукту з конкретними вимогами та завданнями підприємства.

По-друге, потрібно оцінити готовність підприємства до впровадження нової системи, а також наявність потрібних ресурсів, таких як фінанси, персонал та інфраструктура [4].

У сучасному швидко змінюваному економічному середовищі ефективне управління фінансовими ризиками є ключовим для досягнення успіху проекту та забезпечення стійкості підприємства.

Сучасні рішення для управління фінансовими ризиками дозволяють підприємствам виявляти, оцінювати та зменшувати ризики, що веде до більш обґрунтованих рішень і дотримання галузевих стандартів.

У міру розвитку нових технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація, платформи управління ризиками стають дедалі більш складними, прогнозованими та адаптивними.

Для того щоб випереджати конкурентів і вдосконалювати процеси управління ризиками, важливо обрати програмне рішення, яке відповідатиме потребам вашої організації, масштабуватиметься в міру зростання та безперешкодно інтегруватиметься з наявними системами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Найкращі інструменти та рішення для управління, ризиків і відповідності URL: https://surl.gd/oeboyl
2. Гришова І.Ю., Гнатьєва Т.М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 3. С. 32–40.
3. Пожар Є. П. Аналіз фінансових ризиків та методи їх нейтралізації на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 387–391.
4. Управління фінансовими ризиками. URL: https://pidru4niki.com/74707/ekonomika/upravlinnya_ finansovimi_rizikami
5. Клевець О. Що робити, щоб штучний інтелект не забрав роботу у найближчі 5 років. Фінансова Академія Актив. URL: https://finacademy.net/ua/materials/article/sho-robiti-shob-shtuchnij-intelekt-ne-zabrav-robotu
6. Офіційний сайт компанії SAP. URL: https://sap.com
7. Сайт компанії Microsoft Dynamics URL: https://bc.smart-it.com/

УДК 368.03:351.825

Соловйова І.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Економіки і права» ЧНУ ім. Б. Хмельницького,
Костогриз В.Г.,
к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів
ННІ «Економіки і права» ЧНУ ім. Б. Хмельницького

СУЧАСНА ПРОБЛЕМАТИКА РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ

Страховий ринок є одним із ключових елементів фінансово-кредитної системи України, що забезпечує управління ризиками, фінансову підтримку клієнтів та залучення інвестицій. У сучасних умовах цей сектор стикається з низкою викликів: економічна нестабільність, війна, структурні зміни та необхідність інтеграції до європейського ринку. Попри це, страховий ринок демонструє здатність до адаптації й відновлення, зокрема завдяки цифровізації, гармонізації законодавства із європейськими стандартами та впровадженню інноваційних підходів у бізнес-процеси.

Стан ринку страхових послуг демонструє тенденцію до зменшення. Станом на 12 березня 2025 року в Україні працюють 64 страхові компанії, а саме 54 non-life страховики, 10 life-страховиків та один страховик зі спеціальним статусом [2]. Кількість учасників ринку значно зменшилася порівняно з березнем 2022 року, коли їх було 145. Це скорочення, що становить 55%, викликане економічними труднощами, виходом слабких гравців із ринку, жорсткою конкуренцією та змінами регуляторних вимог [1].

Водночас ринок демонструє позитивну динаміку. Станом на 1 жовтня 2024 року, обсяг активів, зріс на 6,67%, досягнувши 70 млрд грн, а валові страхові премії перевищили довоєнний рівень і склали 38,3 млрд грн [1]. Значний приріст частки страхування життя з 3,9% до 10,6% у загальному обсязі премій свідчить про зміну попиту та орієнтацію клієнтів на довгостроковий фінансовий захист [1]. Це, зокрема, зумовлено бажанням населення забезпечити стабільність у складних умовах військових ризиків та економічної нестабільності.

Концентрація бізнесу серед провідних страхових компаній посилюється, де 10 найбільших компаній контролюють 63,5% ринку. Цей показник відображає здатність великих страховиків ефективно протистояти викликам та забезпечувати клієнтам стабільність послуг [1].

Український страховий сектор наразі стикається з низкою системних викликів:

1. Економічна нестабільність та війна. Військові дії спричинили суттєве підвищення рівня страхових випадків у таких сферах, як медичне страхування, автострахування та майнове страхування. Валові страхові виплати на 1 жовтня 2024 року зросли на 12,3%, що створює значне

фінансове навантаження на страховиків. Однак ці витрати є важливим фактором соціальної підтримки клієнтів у складних обставинах [1].

2. Гармонізація законодавства із європейськими стандартами. Адаптація до вимог Solvency II вимагає від компаній модернізації внутрішніх процесів, впровадження принципів пруденційного нагляду та підвищення прозорості діяльності. Це потребує значних фінансових інвестицій і змін у корпоративному управлінні, що є викликом для багатьох компаній [1].
3. Зниження рівня проникнення страхування. Унаслідок зниження доходів населення, масової міграції та зменшення бізнес-активності рівень проникнення страхування знизився у 2024 році до 0,796%, що на 20,4% менше, ніж у 2022 році. Це свідчить про зменшення доступності страхових послуг для широких верств населення [1].

Цифровізація страхового ринку є однією з головних тенденцій, яка сприяє адаптації компаній до сучасних умов. Основними аспектами цифровізації є:

1. Впровадження InsurTech-рішень відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів за допомогою технологій штучного інтелекту, блокчейну та аналітики великих даних. Це дозволяє страховим компаніям знижувати витрати, автоматизувати управління ризиками та підвищувати точність прогнозування страхових випадків [3, 4].
2. Мобільні додатки та онлайн-продажі. Завдяки цифровим каналам клієнти отримують можливість зручно укладати договори страхування, контролювати стан своїх полісів та оперативно отримувати необхідну інформацію, що сприяє підвищенню рівня довіри клієнтів до страхових послуг [3].
3. Використання блокчейну забезпечує високий рівень прозорості угод та захищає дані клієнтів від можливих кіберзагроз. Водночас цифровізація потребує значних ресурсів для забезпечення кібербезпеки [4].

Попри численні переваги цифровізації, існують ризики, пов’язані з високими витратами на впровадження технологій, обмеженим доступом до цифрових сервісів для певних груп населення та збільшенням ризику кібератак [4].

Страховий ринок України робить вагомий внесок у забезпечення фінансової стабільності країни. Зростання валових страхових виплат на 12,3% у 2024 році, є свідченням здатності ринку підтримувати клієнтів у кризових ситуаціях [1]. Збільшення частки страхування життя на 171,79% відображає зміну попиту та орієнтацію клієнтів на довгостроковий захист [1].

Гармонізація із європейськими стандартами сприяє підвищенню прозорості та конкурентоспроможності ринку, стимулює залучення іноземних інвестицій і створює передумови для міжнародної співпраці. У поєднанні з цифровізацією ці фактори формують основу для довгострокового розвитку та зміцнення фінансової стабільності [1].

Отже, страховий ринок України перебуває у фазі активних змін, викликаних як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, але при цьому демонструє здатність до адаптації в умовах сучасних викликів. Попри скорочення кількості учасників, ринок продовжує розвиватися завдяки впровадженню інновацій, цифрових технологій і гармонізації із європейськими стандартами. Підвищення прозорості, довіри клієнтів і інтеграція до міжнародної фінансової системи є ключовими напрямами подальшого розвитку ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Метеленко Н., Сіліна І., Жовнір-Василенко К. Адаптація страхового ринку України до глобальних викликів та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-50 (дата звернення: 17.03.2025).
2. Підсумки страхового ринку. *FORINSURER - журнал про страхування, перестрахування та InsurTech*. URL: https://forinsurer.com/news/25/03/12/44713 (дата звернення: 17.03.2025).
3. Рагуліна А. О., Мікуляк К. А. Діджиталізація страхового ринку. *Трансформація страхового ринку україни в світлі сучасних економічних викликів* : Матеріали IV Всеукр. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти та молодих уч., м. Миколаїв, 18–19 квіт. 2023 р. С. 38–39.
4. Снідко Є. А., Мікуляк К. А. InsurTech як напрям розвитку страхування. *Трансформація страхового ринку україни в світлі сучасних економічних викликів* : Матеріали IV Всеукр. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти та молодих уч., м. Миколаїв, 18–19 квіт. 2023 р. С. 40–42.

УДК 336.71

Утенкова А.А.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Азаренкова Г.М.,д.е.н., професор,
завідувач кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ В.Н. Каразіна

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Антикризовий менеджмент у банках України під час війни має виняткове значення для забезпечення фінансової стабільності та довіри до банківської системи.

Проблеми формування системи антикризового менеджменту у банках України в умовах військового стану перебувають у полі зору ряду вітчизняних науковців, серед яких Азаренкова Г.М., Борисова Л. Є., Копилюк О. І., Музичка О. М., Іртищева І. тощо.

Зокрема, науковці серед ключових викликів для банківської системи, які мають місце у сучасних умовах, особливо наголошують на таких, що описано нижче:

1) повномасштабне російське вторгнення призвело до введення воєнного стану, що негативно вплинуло на економічну активність та рівень життя населення;

2) суттєва втрата клієнтів через воєнні дії та міграцію населення;

3) зростання кількості кібератак під час війни;

4) інфляція і загальна макроекономічна дестабілізація [1- 2].

У таких умовах фінансова стійкість банків досягається за рахунок виваженої стратегії антикризового управління. Антикризовий менеджмент має бути націлений і на виживання та розвиток банківської установи (у тому числі недопущення кризи), і на подолання самої кризи [3].

У цьому контексті завданнями антикризового менеджменту є:

створення умов для збереження фінансової стійкості та довіри до банків;

передбачення і прогнозування загроз кризових явищ;

розробка та впровадження ефективних дій щодо подолання (зменшення) негативних наслідків кризи;

формування ефективної стратегії розвитку банків.

Слід зазначити, що сучасна економічна наука напрацювала ряд підходів, що дозволяють класифікувати антикризові стратегії. Стратегія антикризового розвитку чи управління має включати два типи стратегій: стратегію подолання кризи й стратегію недопущення кризи. Отже, стратегічне антикризове управління буде симбіозом оперативного менеджменту, що включає контроль поточної ситуації на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії подолання кризи та

стратегічного управління, що включає прогнозування ситуації в майбутньому на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії недопущення кризи [4].

Іртищева І. і Мінакова С. зазначають, що антикризова стратегія буде ефективною, якщо:

диференційована за видами криз;

враховано глибину протікання кризи;

враховано причини розвитку кризи;

враховано стадію життєвого розвитку кризи [5].

Наведемо види антикризових стратегій у розрізі найбільш вагомих, з нашої точки зору, критеріїв систематизації:

1) *залежно від методів ідентифікації та способів реагування на кризові явища та загрози:* стратегія раннього виявлення та реагування на кризові явища; стратегія раптового реагування; компенсаційна стратегія;

2) *за характером прийняття та реалізації антикризових управлінських рішень:* стратегія випередження; стратегія підйому; стратегія розгортання; стратегія збігу; стратегія наслідування;

3) *залежно від життєвого циклу розвитку банку та глибини кризи:* стратегія зростання; стратегія стабілізації; стратегія виживання; стратегія реорганізації; стратегія ліквідації;

4) *за функціональною спрямованістю антикризових заходів*: стратегія управління активами і пасивами; стратегія управління капіталом; стратегія управління кредитною діяльністю; стратегія управління інвестиціями; стратегія управління залученими коштами [6].

У цілому, необхідно зазначити, що в умовах воєнного стану стабільність банківської системи залежить від ефективного антикризового управління. У свою чергу, успішність антикризового менеджменту може бути забезпечена за умов своєчасного реагування, глибокого аналізу кризових явищ та врахування життєвого циклу банку. Необхідно враховувати два підходи до управління кризами, а саме – банки мають впроваджувати як стратегії запобігання кризі, так і стратегії подолання наслідків.

Подальші дослідження у цьому напряму повинні бути спрямовані на розробку більш дієвих механізмів моніторингу ризиків та економічних загроз; удосконалення кібербезпеки; оптимізації фінансово-кредитної політики; посилення міжнародної співпраці, а також формування дієвої макропруденційної політики для регулювання фінансового ринку та забезпечення стабільності банківського сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мартинов, Д. В. Антикризовий менеджмент в банках України в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №11. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-08-02

2. Борисова Л. Є., Волкова М. С. Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство.* 2024. № 67. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4795/4735
3. Рижонков І., Азаренкова Г. Антикризове управління діяльності банку в умовах внутрішніх загроз. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. №3(10). С. 18-24. URL: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-3-02
4. 4.Сас Х. І. Роль і значення антикризових стратегій для комерційного банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство».* 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 88–91.
5. Іртищева І., Мінакова С. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні. *Економіст.* 2014. № 11. С. 38–40.
6. Копилюк О. І., Музичка О. М., Лозинська О. І. Стратегічний підхід до антикризового управління в банках України. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. № 10. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2019_10_33.pdf

РОЗДІЛ 3.

ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

UDC 657.446

Andrieiev Denys,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
Education and Research Institute "Management and Marketing"
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics;
Scientific advisor: Naumik-Gladka Kateryna G,
Doctor of Economic Sciences, Professor
Education and Research Institute "Management and Marketing"
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

CULTURAL IDENTITY AND ITS ROLE IN DECISION-MAKING DURING UNCERTAIN TIMES

Cultural identity is the sense of belonging to a group that shares common traditions, values, and experiences. It shapes how individuals see themselves and the world around them. During uncertain times, such as economic crises, wars, or pandemics, cultural identity plays a significant role in how people make decisions. This report explores how cultural identity influences decision-making in challenging situations, drawing on examples from books, films, and other materials.

Cultural identity is formed through shared experiences, traditions, language, and values. It can be tied to nationality, ethnicity, religion, or even a community. For example, in the book *"The Namesake"* by Jhumpa Lahiri, the protagonist Gogol struggles with his Indian heritage while growing up in America. His cultural identity influences his decisions, from his career choices to his relationships. This shows how cultural identity is not static but evolves over time, especially when individuals face new challenges or environments.

In uncertain times, cultural identity becomes a source of comfort and guidance. People often rely on their cultural values and traditions to navigate difficult situations. For instance, during the COVID-19 pandemic, many communities turned to traditional practices for coping. In India, people used Ayurveda and yoga to boost immunity, while in China, traditional Chinese medicine was widely adopted. These decisions were deeply rooted in cultural identity and provided a sense of stability during uncertain times.

Cultural identity also influences collective decision-making. In times of crisis, communities often come together to make decisions that reflect their shared values. A powerful example of this can be seen in the film *"The Pursuit of Happyness"* (2006), directed by Gabriele Muccino. The film portrays the struggles of a single father, Chris Gardner, during an economic crisis. While the film focuses on individual perseverance, it also highlights the importance of community support. Gardner's decisions are influenced by his desire to provide a better life for his son, a value deeply rooted in his cultural identity as a father and a provider.

Similarly, in the book *"Things Fall Apart"* by Chinua Achebe, the Igbo community in Nigeria makes collective decisions based on their cultural traditions. When faced with the threat of colonialism, the community relies on its cultural

identity to resist change. However, this also leads to conflict, as some members, like the protagonist Okonkwo, struggle to adapt to new realities. This shows how cultural identity can both unite and divide people during uncertain times.

On a personal level, cultural identity shapes how individuals prioritize their needs and values. For example, in the film *"Crazy Rich Asians"* (2018), directed by Jon M. Chu, the protagonist Rachel Chu faces a conflict between her American upbringing and her Chinese heritage. Her decisions about love and family are influenced by her cultural identity, as she tries to balance her independence with traditional expectations. This highlights how cultural identity can create internal conflicts during uncertain times, forcing individuals to make difficult choices.

Another example can be found in the book *"Americanah"* by Chimamanda Ngozi Adichie. The protagonist, Ifemelu, moves from Nigeria to the United States and struggles with her cultural identity as an African immigrant. Her decisions about career, relationships, and even hairstyles are influenced by her desire to stay true to her roots while adapting to a new culture. This shows how cultural identity can be both a source of strength and a challenge during uncertain times.

Cultural identity often serves as a source of resilience during uncertain times. It provides individuals and communities with a sense of purpose and continuity. In the film *"The Kite Runner"* (2007), directed by Marc Forster, the protagonist Amir draws strength from his Afghan heritage, even as he faces the trauma of war and displacement. His cultural identity helps him make decisions that honor his past while building a better future.

Similarly, in the book *"The Book Thief"* by Markus Zusak, the characters in Nazi Germany rely on their cultural identity to resist oppression. Liesel, the protagonist, finds solace in books and storytelling, which are deeply rooted in her cultural traditions. Her decisions to protect her loved ones and stand up against injustice are influenced by her cultural identity, demonstrating its role in fostering resilience.

While cultural identity can be a source of strength, it can also create challenges during uncertain times. In some cases, it can lead to rigid thinking or resistance to change. For example, in the film *"Gran Torino"* (2008), directed by Clint Eastwood, the protagonist Walt Kowalski struggles with his cultural identity as a Korean War veteran. His prejudices and rigid beliefs initially prevent him from forming meaningful connections with his Hmong neighbors. However, over time, he learns to adapt and make decisions that reflect a more inclusive understanding of cultural identity.

Similarly, in the book *"The Reluctant Fundamentalist"* by Mohsin Hamid, the protagonist Changez faces a crisis of cultural identity after the 9/11 attacks. His decisions are influenced by his Pakistani heritage and his experiences in America, leading to a sense of alienation and conflict. This shows how cultural identity can create internal and external tensions during uncertain times, making decision-making more complex.

Cultural identity plays a crucial role in decision-making during uncertain times. It provides individuals and communities with a sense of belonging, resilience,

and guidance. However, it can also create challenges, as people navigate the tension between tradition and change. Through examples from books like *"The Namesake"* and *"Americanah"*, and films like *"The Pursuit of Happyness"* and *"Crazy Rich Asians"*, we see how cultural identity shapes decisions in times of crisis. Understanding the role of cultural identity can help us make more informed and compassionate decisions, both individually and collectively.

REFERENCES

1. Adichie, Chimamanda Ngozi. *Americanah*. Alfred A. Knopf, 2013. https://www.cur.ac.rw/mis/main/library/documents/book_file/digital-64773662accf49.36890267.pdf
2. Hamid, Mohsin. *The Reluctant Fundamentalist*. Harcourt, 2007. https://chagharzai.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/01/the-reluctant-fundamentalist.pdf
3. *Crazy Rich Asians*. Directed by Jon M. Chu, Warner Bros., 2018. https://www.imdb.com/title/tt3104988/
4. *The Kite Runner*. Directed by Marc Forster, DreamWorks Pictures, 2007. https://www.imdb.com/title/tt0419887/

UDK 334.7233

Bashkatova Y.T.,
student of the first (bachelor's) level of higher education
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
Scientific advisor: Naumik-Gladka K.G.
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A RESPONSE TO GLOBAL CHALLENGES IN A STATE OF WAR

Social entrepreneurship has emerged as an effective tool for addressing social, economic, and environmental issues, as well as for restoring social stability in times of global crises and war. The ongoing war in Ukraine has significantly altered the economic landscape, social structure, and business environment. In this context, social entrepreneurship is becoming increasingly relevant, as it not only tackles social problems but also creates new job opportunities, contributes to infrastructure restoration, and supports affected individuals.

The aim of this article is to conduct a scientific analysis of the role of social entrepreneurship in wartime conditions, identify pressing issues, and propose solutions based on statistical data and successful case studies.

Social entrepreneurship is a business model that focuses on developing and delivering products or services aimed at solving social or environmental problems while ensuring financial sustainability for continued growth [1]. Social enterprises contribute not only to economic development but also to social cohesion, which is especially crucial in times of war.

In Ukraine, the war has led to infrastructure destruction, rising unemployment, and an increasing number of people in need of social assistance. Under such circumstances, social entrepreneurship can serve as both a business strategy and a means of ensuring social stability.

Global Challenges and the Impact of War on Social Entrepreneurship:

1. Climate change and environmental issues: According to the United Nations, over one million species of plants and animals are at risk of extinction due to human activities [2]. War exacerbates this issue by causing severe environmental damage, including air, water, and soil pollution, which hinders sustainable development.
2. Economic inequality: The World Bank estimates that approximately 700 million people live below the poverty line [3]. Since the onset of the war in Ukraine, social inequality has worsened due to declining incomes and the growing number of displaced individuals.
3. Employment issues: Due to hostilities, a significant number of businesses have ceased operations or reduced production levels, leading to increased unemployment. According to the State Statistics Service of Ukraine, the

unemployment rate in Ukraine rose to 9.8% in 2022, marking a record high in recent years [4].

Challenges of War for Social Entrepreneurship:

- Destruction of infrastructure and disruption of supply chains: The war has caused significant damage to production facilities, infrastructure, and logistics networks, complicating manufacturing and delivery processes.
- Increase in the number of internally displaced persons (IDPs): Over 8 million people in Ukraine have been displaced due to the war [4], creating additional social pressure and increasing the demand for specialized services such as healthcare, psychological support, housing, education, and employment.
- Psychosocial consequences of war: Thousands of people suffer from mental health issues, including post-traumatic stress disorder (PTSD) among veterans and civilians who have experienced active combat. Social enterprises can play a crucial role in providing rehabilitation services, psychological support, and social reintegration programs.

Social entrepreneurship in Ukraine can become an effective tool for mitigating the socio-economic consequences of war, creating new job opportunities, and aiding infrastructure recovery—provided that it receives adequate governmental support through legislative initiatives, financial instruments, and partnerships with international organizations [5].

Solutions Through the Development of Social Entrepreneurship:

1. Development and implementation of legal and financial support mechanisms for social enterprises. Establishing a clear legal framework that provides tax benefits and simplified registration procedures is crucial for fostering social entrepreneurship. Financial support mechanisms such as grants, microcredit programs, and government funding should also be introduced to help social enterprises launch and scale their activities in wartime conditions.
2. Attracting international aid. Ukraine has access to financial support from international organizations such as the United Nations, the World Bank, and the European Union, which can assist social enterprises through grants, specialized loans, and partnership programs.
3. Building partnerships between governmental, private, and non-governmental sectors. Establishing agreements between the government, international organizations, and social entrepreneurs is essential for implementing joint projects aimed at overcoming the consequences of war.
4. Developing new models of social entrepreneurship. Priority areas include psychological rehabilitation, assistance for internally displaced persons, infrastructure restoration, and job creation for veterans. Examples include projects that manufacture goods for civilians affected by the war and platforms that provide psychological support.

Practical Examples of Successful Social Entrepreneurship Initiatives in Wartime:

1. "Creativity for Victory" Network: A social enterprise producing handmade souvenirs, textiles, and artisanal goods crafted by displaced persons, veterans, and individuals with disabilities. Profits are reinvested into social projects supporting war-affected individuals.
2. "Jobs for Veterans" Initiative: A program that provides employment opportunities for war veterans and those affected by conflict, helping them reintegrate into civilian life. Within this project, veterans work in workshops producing consumer goods and food supplies for affected communities.
3. Psychological Rehabilitation Projects for IDPs: Social enterprises offering psychological assistance and counseling services to internally displaced persons and war victims. These initiatives include both individual counseling sessions and group therapies aimed at helping individuals adapt to new living conditions.

Conclusion:

Social entrepreneurship holds great potential for addressing socio-economic challenges in Ukraine during wartime. The restoration of infrastructure, job creation, and the provision of psychosocial support can all be facilitated through social enterprises. However, to maximize their impact, it is essential to establish a supportive legal and financial framework and strengthen partnerships with international organizations for the effective implementation of these initiatives.

REFERENCES

1. Kovalenko, O. V., & Andreeva, V. S. (2021). Social Entrepreneurship in Ukraine: Problems and Prospects. Kyiv: Lybid.
2. United Nations. (2021). Climate Change: Consequences for Ukraine. Available at: www.un.org.
3. World Bank. (2020). Global Economic Prospects. Available at: www.worldbank.org.
4. State Statistics Service of Ukraine. (2022). Unemployment Rate in Ukraine. Available at: www.ukrstat.gov.ua.

UDC 33.338: 658.8.012.12

I. M. Berezkin,
PhD student of the Department of Management and Marketing,
Private Higher Education Institution "European University"

MARKETING ACTIVITIES AS ELEMENTS OF A BRAND DEVELOPMENT STRATEGY

The modern market requires enterprises not only to produce quality products, but also to create strong brands that can meet the ever-growing needs of consumers. Marketing orientation is becoming a key element that allows enterprises to develop effective brand development strategies. There is a noticeable need for examining the main aspects of brand management, the impact of marketing orientation on strategic decisions, and modern tools that contribute to the successful development of a brand [1].

Marketing orientation involves a focus on consumer needs and expectations. It includes studying consumer behaviour, analysing trends and the competitive environment, developing and modifying products in accordance with consumer requirements, and creating long-term relationships based on trust and satisfaction of needs. Modern brand management tools and techniques include a variety of digital platforms using data to deeply understand consumer behaviour and optimize marketing campaigns, etc. [2].

The author proposes a number of marketing activities, which will be useful in implementing a company’s brand development strategy.

1. Constant market monitoring: regular market research and analysis of changes in consumer behaviour. Tools: questionnaires, surveys, and big data analytics.

2. Flexibility of strategies: adaptation of brand strategies in response to market changes and consumer needs. Tools: SWOT analysis, PEST analysis, and Agile methodologies.

3. Integration of the latest technologies: use of modern digital tools to increase the efficiency of communications and interaction with customers. Tools: social networks, mobile applications, artificial intelligence, and CRM systems.

4. Focus on brand values: formation of a clear and relevant value proposition that reflects the needs of the target audience. Tools: brand platform, content marketing, and storytelling.

5. Effective brand communication: development of a comprehensive communication strategy that covers all points of contact with consumers. Tools: multimedia campaigns, PR, and email marketing.

6. Personalization of marketing efforts: individual approach to each client, which takes into account their needs and behaviour. Tools: personalized email newsletters, recommendation systems, and customer segmentation.

7. Support for innovation and creativity: encouraging an innovative approach and creativity in product development and marketing campaigns. Tools: internal innovation programs and creative agencies.

8. Assessment of the effectiveness of brand strategies: regular monitoring and evaluation of the results of implemented strategies to adjust actions and improve efficiency. Tools: KPI, ROI analysis, and marketing research.

9. Brand social responsibility: implementation of environmental and social initiatives that support the values and mission of a brand. Tools: social projects, environmental programs, and social responsibility reports.

The use of modern marketing tools and approaches allows companies to create strong and competitive brands that are able to adapt to a changing market environment and to ensure the sustainable growth. Marketing orientation implies engaging all aspects of the business that affect satisfaction of consumer needs: from product quality to service level, from pricing to after-sales support. Thus, a brand must concentrate all its functions around the main goal – maximizing the consumer satisfaction.

REFERENCES

1. Varis, I., Kravchuk, O., Spirina, K. (2022). Tsyfrove seredovyshche rozvytku brendu robotodavtsia [Digital environment for employer brand development]. *Economy and society*. № 36. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28
2. Perevozova, I., Zharska, T. (2023). Rozrobka stratehii prosuvannia brendu iak diievyi instrument brend-menedzhmentu [Development of a brand promotion strategy as an effective tool of brand management]. *Economy and Society*. № 53. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-76

UDC 338.242

Berozkina A. V.,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Kononenko Ya.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
V.N. Karazin Kharkiv National University

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

In modern business conditions, strategic management is an integral part of modern enterprise management, since it determines the direction of development of organizations in the long term.

It is known that this process includes the formulation, implementation and monitoring of strategies that ensure the efficiency and competitiveness of the company. It is proposed to consider some main aspects of strategic management, which is an important tool for achieving strategic goals, especially in conditions when the external environment changes faster than the internal processes of enterprises.

We emphasize that the development of strategic management at different stages of business evolution becomes the basis for the survival and prosperity of organizations. It is found that this process begins in the middle of the 20th century. First, in the early 1970s strategic management becomes one of the main topics for scientific research and practical implementation. Secondly, its development in the USA, where the first methods of strategic planning appeared, initiated global changes in approaches to the management of large enterprises. However, strategic management was not only the result of scientific developments, but also became an innovative step that changed approaches to management at all levels of the company.

Igor Ansoff, one of the founders of strategic management, proposed a model that systematizes the strategic planning process and provides for a clear definition of steps to achieve the set goals. His approach allows organizations to focus on development, adaptation and response to changes in the external environment [1]. At the same time, strategic management remains a complex process that requires a comprehensive approach to the analysis of external and internal factors, forecasting possible changes and developing appropriate strategies. It has been found that only through constant analysis and adaptation to market conditions companies can achieve the planned results [4].

Various definitions of strategic management reflect different approaches to its understanding. However, they all aim to describe a process that helps organizations assess their capabilities, make the right decisions, determine the optimal course to achieve long-term goals and ensure the growth of the enterprise. For example, strategic management is considered a formalized process that includes defining the mission, goals of the organization, developing a strategy and its implementation through coordinated actions and strategic control.

It is thought that features of the development of strategic management depend on many factors, among which changes in the economic environment, innovation, globalization and the development of new technologies are especially important. These factors not only create new opportunities for business, but also require organizations to be able to adapt to rapidly changing conditions. In the context of globalization, where competition has gone beyond the borders of individual countries, strategic management has become a necessary tool for ensuring sustainability and development in international markets.

Now strategic management covers not only large corporations, but also small and medium-sized enterprises. For such companies, as a rule, strategic management has its own characteristics. They must flexibly respond to changes in market conditions and find opportunities to use their advantages in competition, even if their resources are limited. Small businesses are often forced to resort to more creative approaches to developing and implementing a strategy, which allows them to enter the market with innovative products or services that can gain competitive advantages.

In general, key stages of the development of strategic management are considered to be as follows (Scheme 1):

1. strategic analysis → 2) strategic planning → 3) strategy implementation → 4) strategic control

Scheme 1. Key stages of the development of strategic management

Several studies have revealed that strategic analysis involves assessing external and internal factors that affect the activities of the enterprise, and the formation of certain strategic alternatives on this basis. Strategic planning is the process of choosing the most promising areas of development and determining steps to achieve them. Strategy implementation requires coordinated actions with all divisions of the enterprise, as well as the use of necessary resources. Strategic control is carried out by monitoring the progress of strategy implementation and adjusting actions if necessary.

One question that needs to be asked, however, is dynamism as an important feature of strategic management. Strategies must not only meet current conditions, but also be ready for change, since the market environment is constantly evolving. This requires managers to be able to adapt strategies to new realities and take into account changes in the competitive environment, new technologies, and external shocks such as economic crises or political changes [3].

Current findings suggest that one of the main functions of strategic management is to create competitive advantages. Competitive advantages can be diverse: from technological innovations to effective supply chain management. There are several models that explain how companies can create competitive advantages in the market. One of the most famous is Porter's model, which defines three main strategies: differentiation, cost reduction and focus.

At the same time, strategic management also involves assessing risks and possible negative impacts on the business. Risks can be economic, technological,

political and others ones, therefore, strategies must be developed in such a way as to reduce the impact of these risks and minimize losses for the company. For this, strategic analysis and planning methods are used that allow to predict potential threats and determine optimal actions.

Modern trends in strategic management indicate the growing role of innovation and technology in the development of enterprises. The use of new technologies, such as artificial intelligence, big data and automation, allows companies to gain competitive advantages and adapt faster to changes in the market. These technologies not only improve the efficiency of business processes, but also open up new opportunities for the development of new products and services.

The findings add also to our understanding of the role of internationalization as an important component of strategic management. Modern enterprises are increasingly focused on international markets, which requires them to be able to operate in global competition. This requires a strategy that allows them to effectively develop new markets, adapt products to local conditions, and organize supply chains at the international level [2].

The study has shown that strategic management in the modern world is a complex and multifaceted process that includes the analysis of the external and internal environment, the development of strategies, their implementation, and control. Its development depends on many factors, among which are important changes in the market, new technologies, globalization, and others. Modern companies must focus on innovation, the ability to adapt to change, and the creation of competitive advantages that allow them to remain leaders in the market and achieve long-term success especially in conditions of force majeure and uncertainty.

REFERENCES

1. Ansoff, H. I. (1979). Strategic management (1st ed.). Macmillan.
2. Kailiuk Ye. M., Andrieieva V. M., Hrynenko V. V. Stratehichnyi menedzhment: navch. posibnyk. Kharkiv, 2010. 279 s.
3. Kalaman O. B., Mandrykin D. V. Konkurentna stratehiia biznesu yak vazhlyva skladova yoho liderskoi pozytsii na rynku. Tezy dopovidei V mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Brend menedzhment: marketynhovi tekhnolohii». 2022. S.167.
4. Sovershenna, I. O., Ostrolutskyi, O. O. Marketynhovi konkurentni stratehii lideriv haluzi. Telekomunikatsiinyi prostir KhKhI storichchia: rynok, derzhava, biznes: Materialy I mizhnar. nauk.-prakt. konf. m. Kyiv, 18-19 hrudnia 2019 r. / Navchalno-naukovyi instytut menedzhmentu ta pidpryiemnytstva DUT. Kyiv, 2019. 372 s. S.129 - 136.

UDC 338.24:004

Bocharova N.A.,
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management
Kharkiv National Automobile and Highway University;
Yarovyi I.O.,
doctoral Candidate (Third Educational-Scientific Level)
Kharkiv National Automobile and Highway University

SCIENTIFIC APPROACHES TO MANAGING MULTICULTURAL TEAMS: ANALYSIS AND PERSPECTIVES

The relevance of the research on managing multicultural teams is determined by current globalization processes and the integration of the economies of different countries, which leads to a significant increase in the number of international projects and multinational companies. In the context of cultural diversity, managing teams consisting of representatives from different cultural backgrounds requires particular attention. This demands the adaptation of management strategies and methods to the specifics of cultural differences, which is a key factor in enhancing innovation, competitiveness, and productivity within companies. Therefore, studying scientific approaches to managing multicultural teams is of great importance for developing effective methods that allow organizations to maximize the potential of such teams and succeed in global markets.

Managing multicultural teams has become an integral part of modern management practices due to globalization and the growing number of international projects. According to the global GLOBE study, over 60% of multinational companies consider working in multicultural teams to be a key condition for successfully implementing global strategies. For instance, in Unilever, more than 70% of teams include members from diverse cultural backgrounds, allowing them to effectively adapt products and marketing strategies to local markets [1]. Such examples illustrate how globalization processes create a demand for new approaches to human resource management, which integrate cultural diversity to enhance innovation and competitiveness.

Procter & Gamble, operating in over 70 countries, actively implements multicultural practices in managing its teams [1]. Their approach is based on integrating local cultural characteristics into global corporate policies, ensuring harmonious collaboration among employees from different regions. In the company's departments in India, the emphasis is on a hierarchical management structure that aligns with the local culture, while in Scandinavia, corporate processes are more focused on open dialogue and horizontal management.

Scholars and practitioners devote significant attention to developing models and approaches that enable effective work organization in the context of cultural diversity. This section analyzes the main scientific approaches to managing multicultural teams, including theoretical concepts, empirical studies, and applied

methodologies. One of the most well-known approaches is Hofstede's model, which is based on six dimensions of cultural differences: power distance, individualism-collectivism, uncertainty avoidance, masculinity-femininity, long-term orientation, and indulgence. This model is fundamental for understanding basic cultural differences and is often used for developing strategies for managing multicultural teams. For example, IBM used Hofstede's model to adapt its human resources management policies in different regions of the world [2]. In South Korea, the focus was on the authoritative leadership style due to the high power distance, meaning decisions were primarily made at the top levels of the hierarchy, which met the expectations of local employees. In Sweden, on the other hand, a more democratic approach was adopted, involving employees in decision-making through a low power distance [3]. This reduced conflicts, increased the effectiveness of local teams, and created an atmosphere of trust. Additionally, Hofstede's model helped companies working in Latin America to account for the high value placed on family ties and personal relationships when forming corporate policies, which fostered employee loyalty and productivity. These examples demonstrate how theoretical models can be integrated into practical organizational activities to overcome cultural barriers [4].

An example of successful implementation of the model is the case of IBM, which used these dimensions to adapt its corporate culture to local conditions. In this process, the six key dimensions of Hofstede's model were considered to create localized human resource management strategies. For example, in countries with a high level of power distance, such as India, the company implemented a more hierarchical decision-making approach, where key tasks and strategic plans were controlled by senior managers. Meanwhile, in Scandinavian countries, characterized by a low power distance, a more democratic management style was applied, emphasizing teamwork and employee involvement in decision-making [5]. This adaptation helped reduce conflict levels, foster trust among employees, and enhance collaboration effectiveness across divisions in different countries [6]. This example demonstrates how a clear understanding of cultural differences can be integrated into global management practices to achieve organizational strategic goals [7].

The Trompenaars and Hampden-Turner theory offers an analysis of cultures through seven dimensions, such as universalism vs. particularism, individualism vs. collectivism, specificity vs. diffuseness, and others [8]. Each of these dimensions reflects key aspects of intercultural interaction that are important for the successful management of teams from different cultural backgrounds [9, 10]. For example, universalism vs. particularism illustrates how rules are perceived in different cultures: whether they are universal and unchanging or adaptable depending on circumstances [46]. This is crucial for developing corporate policies in multinational companies. Other dimensions, such as individualism vs. collectivism, help understand how people in a certain culture tend to work autonomously or, conversely, in groups [10].

The theory emphasizes the importance of understanding value conflicts that may arise between representatives of different cultures and their harmonization to achieve synergy in multicultural teams [10]. For example, in cultures that lean toward specificity, employees may expect clear instructions and procedures, while in cultures

with a diffuse approach, flexibility and adaptability are more important. Using this theory allows companies to take such differences into account in their operations, promoting effective coordination and reducing the likelihood of conflicts [10].

As noted in the studies of Hampden-Turner and Trompenaars (1997), successful companies such as Shell and Unilever integrate these approaches into their training programs, allowing employees to collaborate more effectively even in the face of significant cultural differences [3, 4]. For instance, Shell conducts regular seminars aimed at developing cultural awareness among managers, enabling them to communicate more effectively with subordinates from different countries [4]. Such programs not only contribute to harmonizing the work environment but also improve the organization's overall productivity.

REFERENCES

1. Lin, H., & Lou, L. (2024). A Study on Cross-Cultural Business Communication Based on Hofstede's Cultural Dimensions Theory. Open Journal of Social Sciences, 12(9), 352-368.
2. Rodríguez-Rivero, R., Ortiz-Marcos, I., & Patiño-Arenas, V. E. (2022). Exploring the influence of culture in the present and future of multicultural organizations: Comparing the Case of Spain and Latin America. Sustainability, 14(4), 23-27.
3. Adamovic, M. (2023). Unlocking the cultural mosaic: A comparison of Hofstede and modern cultural value frameworks. Cross-Cultural Business and Management: Perspectives and Practices, NA, 181.
4. Jäger, M., & Raich, M. (2011). The management of multicultural teams: Opportunities and challenges in retirement homes. Journal of Management & Marketing in Healthcare, 4(4), 234–241. https://doi.org/10.1179/1753304X11Y.0000000010
5. Vincent Cable, The seven cultures of capitalism: value systems for creating wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands, International Affairs, Volume 70, Issue 3, July 1994, Pages 550–551, https://doi.org/10.2307/2623748
6. House, R. J. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA.
7. House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & De Luque, M. F. S. (2013). Strategic leadership across cultures: The GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries. Sage publications.
8. Amanor, S., & Demirel, H. G. The Influence of Hofstede's Cultural Dimensions on Job Satisfaction: A Study of African Expatriates in Turkey. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(Afrika), 180-203.
9. McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. Human Relations, 55(1), 89-118. https://doi.org/10.1177/0018726702551004
10. Venaik, S., & Brewer, P. (2013). Critical issues in the Hofstede and GLOBE national culture models. International Marketing Review, 30(5), 469-482.

UDC 658.8:659.1

Cheng Chao,
higher education student, second (master's) level of higher education
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific Adviser: Iryna Denchyk,
Senior Lecturer
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University

COMPANY IMAGE: PECULIARITIES OF FORMATION AND MANAGEMENT

The image of a company plays a significant role in determining its success and longevity in a highly competitive market. A company's image is not limited to just the quality of products or services but also encompasses how it communicates its mission, values, and culture to various stakeholders. The formation and management of a company image have become an essential aspect of modern business strategies, influencing both consumer behavior and organizational performance. This paper delves into the crucial factors contributing to the formation of a company image and explores various management practices that can enhance a company's reputation in the digital economy.

Formation of Company Image

The creation of a positive company image is a multifaceted process. It requires the alignment of internal and external perceptions through strategic planning and effective communication.

1. Brand Identity: The Foundation of Image

The starting point in the formation of a company image is the establishment of a robust and clear brand identity. Brand identity reflects the company's core values, mission, and vision, acting as a blueprint for its overall image. Corporate identity elements, such as logos, taglines, and brand colors, reinforce the image and help create a lasting impression on the public [1]. A strong identity is essential for building recognition and distinguishing the company from competitors in the marketplace.

2. Corporate Culture: Aligning Internal and External Perceptions

Corporate culture is deeply intertwined with a company's image. A positive internal culture, which promotes transparency, inclusivity, and employee satisfaction, naturally extends to the public, influencing the company's image. Employees who are happy and engaged become ambassadors of the brand, reinforcing its values in interactions with customers, clients, and partners [2].

3. Communication Strategies: Transparency and Consistency

Effective communication is key to managing the company's image. The messages conveyed through advertisements, public relations, social media, and customer service channels shape public perception. A consistent and transparent approach to communication ensures that the company's image remains aligned with

its core values. Social media platforms, in particular, have become indispensable tools for real-time engagement with consumers and for shaping the company's narrative in the digital age [3].

Managing Company Image

Once a company image has been established, the next challenge is managing it effectively in a dynamic market environment.

1. Customer Experience and Its Impact

The customer experience directly influences the formation and perception of a company's image. A positive interaction with the company, whether through product quality, customer service, or after-sales support, enhances customer satisfaction and loyalty. Companies that consistently deliver excellent customer experiences are more likely to build a favorable image that resonates with a wide range of consumers.

2. Corporate Social Responsibility (CSR): Shaping a Positive Image

Engagement in corporate social responsibility activities is another crucial factor in building a positive company image. Consumers increasingly expect companies to contribute to societal well-being and environmental sustainability. CSR initiatives such as charity donations, environmental conservation efforts, and community involvement can strengthen a company's image and cultivate goodwill among consumers and other stakeholders [4].

3. Managing Reputation Crises

In today's digital economy, reputation management has become more complex due to the instantaneous spread of information on social media platforms. A company's image can be damaged by negative publicity, consumer complaints, or crises. Proactively addressing negative issues and maintaining open communication with the public can prevent long-term damage to a company's reputation. Companies must implement crisis management strategies to address any reputational threats in a timely and transparent manner [2].

Tools for Effective Image Management

In the modern business environment, various tools and strategies can help manage and enhance a company's image.

1. Reputation Management Tools

Advanced software tools allow companies to monitor online sentiment, track social media mentions, and gather customer feedback. These tools help businesses respond quickly to potential issues and manage their image across multiple platforms [3].

2. Brand Health Assessments

Regular assessments of brand health using market research surveys and consumer feedback are essential for evaluating the effectiveness of image management strategies. These insights help companies understand their strengths and areas for improvement, enabling them to adapt their image strategies accordingly [1].

The image of a company is a valuable asset that significantly influences its success in the marketplace. Effective management of this image involves the integration of brand identity, communication strategies, customer experience, and CSR activities. As the business landscape continues to evolve, companies must

remain vigilant and adaptable in managing their image, particularly in the face of rapid technological advancements and growing consumer expectations. The successful formation and management of a company's image can foster customer loyalty, enhance brand equity, and ultimately ensure long-term business success.

REFERENCES

1. Davis, R. (2020). *Corporate Reputation and Image Management*. Journal of Business Strategy, 41(6), 55-67.
2. Lee, S., Park, J., & Kim, S. (2022). *Customer Experience and Its Impact on Corporate Image*. Journal of Marketing Research, 58(3), 112-124.
3. Roberts, P., & Clark, E. (2021). *The Role of Public Relations in Company Image*. Public Relations Journal, 35(4), 45-59.
4. Taylor, H., & Morgan, C. (2024). *Social Media and Image Management in the Digital Era*. International Journal of Business Communication, 12(2), 78-92.

UDC 658.114.5:005.51]:687.5

Cherniavska I.S.,
Senior lecturer, Department of Management,
Business and Professional Communication
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Dvornyk K.V.,
Student of the Department of Management,
Business and Professional Communications
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University

INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES INTO CORPORATE PLANNING: EXPERIENCE AND PROSPECTS IN THE COSMETICS INDUSTRY

Amid global changes and growing focus on environmental, social responsibility, and corporate governance (ESG) issues, incorporating sustainable development principles is becoming a key aspect of business strategic planning. This is especially relevant in the cosmetics industry, where production and consumption have a direct impact on the environment and society. Companies are increasingly required to adjust their business models, adopt eco-friendly technologies, and improve the transparency of management processes. In 2022, the volume of assets focused on ESG exceeded $30 trillion, and it is projected that by 2030, this figure will surpass $40 trillion [2]. By 2024, 88% of Belgian companies began reporting on sustainable development in anticipation of the European Union's mandatory Corporate Sustainability Reporting Directive [4]. According to a study by Unilever, sales of brands with a strong social or environmental mission are growing 69% faster than those of others. This indicates a rising consumer demand for products from companies that adhere to sustainable development principles [5]. These statistics highlight the efforts of European companies, including those in the cosmetics sector, to incorporate sustainable development principles into their corporate strategies, as well as the increasing focus of consumers and investors on environmental, social, and corporate governance issues. Corporate planning is the process of developing long-term strategies aimed at achieving a company's goals, including financial stability, growth, and competitiveness. In recent decades, sustainable development has become an integral part of this process, as companies face the need to balance economic benefits with environmental and social responsibility. Companies are reevaluating their logistics processes, selecting suppliers with eco-friendly practices, and working to reduce their transportation carbon footprint. For example, shifting to local suppliers or using recycled materials helps minimize environmental impact while simultaneously cutting costs. Innovation also plays a vital role: creating sustainable products, energy-efficient production technologies, and packaging demands a long-term strategic approach. A good example of this is The Body Shop, renowned for its

ethical values, which has introduced the "Community Fair Trade" program. This initiative ensures a sustainable supply of raw materials (like shea butter from Ghana) from local communities, fostering both environmental sustainability and social equity. Branding also connects sustainability to consumer perception. Companies adopting sustainable practices cultivate a positive reputation, increasing customer loyalty and market differentiation. Therefore, strategic planning becomes a tool that not only drives economic efficiency but also addresses global sustainability challenges. Strategic planning is linked to sustainability through several key aspects, outlined below (figure 1.1).

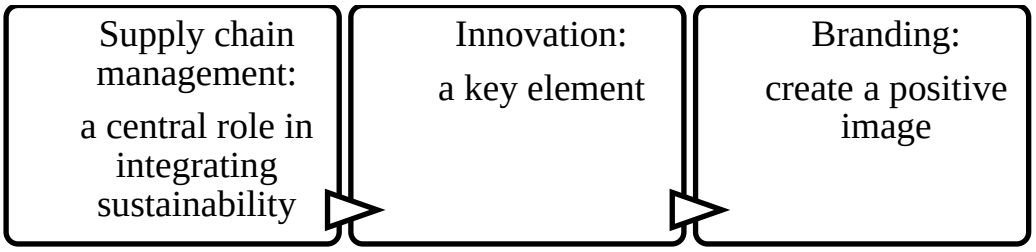


Figure 1.1. 3 elements of sustainable strategic planning

A study by Hartmann examines L'Oréal's strategy within the "Sharing Beauty With All" program. The authors highlight that the company incorporated sustainability into its business model through goals such as reducing CO2 emissions by 60% by 2020 (compared to 2005 levels) and shifting to 100% recycled or biodegradable packaging by 2030. This was achieved through strategic planning, which involved product formula innovations and collaboration with suppliers. A similar approach is outlined in the work of Porter and Kramer, which emphasizes the "shared value" concept implemented by Unilever. Their "Sustainable Living Plan" seeks to double the business while reducing its environmental impact. The researchers point out that Unilever integrated sustainability into its supply chain, cutting plastic use and increasing the share of renewable energy sources by 65% by 2020 [1].

Another example is again, The Body Shop. As reported by Jones, the company incorporated sustainability through its "Enrich Not Exploit" initiative, which aimed to achieve full traceability and sustainability of key ingredients by 2020. Statistics support the success of such initiatives: according to a Statista report, the global market for natural and organic cosmetics grew from $642 million in 2022 to a projected $1.095 billion by 2030, reflecting the growing demand for sustainable products. These examples show that sustainable development is no longer a marginal effort but has become a core component of corporate strategies, delivering both environmental and economic benefits [3].

For effective integration of sustainability into corporate planning, cosmetics companies should follow several practical steps. First, they need to establish clear sustainability key performance indicators, such as the percentage of recycled materials in packaging, carbon emission reductions, or the proportion of natural ingredients in products. These indicators should be measurable, achievable, and aligned with the company's broader strategy. Second, it is important to foster strong

partnerships with suppliers to ensure transparency and sustainability across the supply chain. This could involve selecting partners who adhere to sustainable production practices or collaborating on innovative solutions, such as biodegradable packaging. Third, companies should adopt transparent reporting practices, regularly sharing updates on their progress toward sustainability goals. Such reports help build trust with both consumers and investors while enabling companies to adjust their strategies based on the outcomes. By following these steps, cosmetics companies can not only meet market demands but also contribute significantly to addressing global environmental challenges.

Examples from industry leaders like L'Oréal, Unilever, and The Body Shop show that sustainable development is no longer a supplementary effort but has become an essential part of business strategies. These companies enjoy significant benefits, including greater consumer loyalty, enhanced reputation, and reduced operational risks, which are especially crucial given the growing demand for environmentally friendly products. As a result, sustainable development in corporate planning within the cosmetics industry not only helps achieve global objectives, such as the UN Sustainable Development Goals, but also provides competitive advantages, demonstrating the economic justification for such transformations.

REFERENCES

1. Hartmann, J., Inkpen, A. C., & Roper, S. (2020). Sustainable business model innovation: The case of L'Oréal's "Sharing Beauty With All". Journal of Cleaner Production, 267, 122-134.
2. IBISWorld (2024). Sustainable Success: Integrating Esg Into Strategic Planning for Long-Term Success. URL: https://reads.alibaba.com/sustainable-success-integrating-esg-into-strategic-planning-for-long-term-success/
3. Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2019). Sustainability in the cosmetics industry: The case of The Body Shop's "Enrich Not Exploit" initiative. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(3), 245-260.
4. Statistics. (2024). ESGnews. URL: https://esgnews.com/
5. Unilever (2019). Unilever's purpose-led brands outperform. URL:https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2019/unilevers-purpose-led-brands-outperform/

UDC 338.658.3

Chubar A. A.,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Kononenko Ya.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
V.N. Karazin Kharkiv National University

MODERN METHODS OF EFFICIENCY INCREASING OF MANAGER'S WORK IN THE ORGANIZATION

In current conditions of economy and technology developing, the efficiency of a manager's work organization system plays a key role in high results achieving for any organization. Considering constant market changes, the increase in the volume of information and the need for quick decision-making, managers must use the latest methods of work organization. In this study it is proposed to analyze main approaches to efficiency increasing of manager's work in the organization, which are based on modern research, practical experience and innovative technologies.

It has been established that the effective organization of manager's work involves the optimal use of working time, rational distribution of responsibilities, the use of digital technologies and the development of personal competencies. One of the main methods of efficiency increasing is the implementation of time management, which involves working time planning, priorities setting and tasks delegating. Studies by scientists who have studied time management confirm that the use of special techniques, such as the “Pareto Rule” (80/20), the Eisenhower matrix and the “Pomodoro” method, can significantly increase the productivity of a manager [1, p. 126].

Thus, experts also note that the automation of routine processes is another important direction for optimizing the organization of manager's work. The use of modern software solutions, such as CRM systems, project management platforms (Trello, Asana, Jira) allows to reduce the load on the manager and ensure more effective information management [3, p. 141].

It is proposed to pay special attention to the development of the manager's communication skills, since effective communication is the basis for successful work organization. According to experts, a manager must have the skills of active listening, persuasive speech and the ability to quickly adapt to changes in the communication environment. In addition, an important aspect is the development of emotional intelligence, which helps to improve relations in the team and ensure effective interaction between employees.

Scientists also emphasize the importance of creating favorable working conditions to increase the productivity of managers. Workplace ergonomics, comfortable psychological climate, possibility of professional development and flexible work schedules are factors that directly affect work efficiency. Studies show

that ensuring a balance between work and personal life helps to increase employee motivation and reduce the level of professional burnout [5, p. 18].

Another method of increasing efficiency is the use of methods of analysis and assessment of the manager's work productivity. Regular monitoring of the achieved results, feedback from management and employees, as well as the use of KPIs (key performance indicators) allow to identify problematic aspects in a timely manner and take the necessary measures to eliminate them.

The findings add to our understanding such important aspect as the development of antistress management skills and maintaining of a high level of motivation. Managers often work under increased workload, so they need to search effective methods of reducing stress, such as meditation, physical activity and deep breathing techniques. Studies confirm that effective stress management contributes to productivity increasing, decision-making improving and overall level of job satisfaction [2, p. 2].

In addition, it is worth to consider the importance of corporate culture in the process of organizing manager's work, because the creation of an efficient mechanism of internal interaction, a clear definition of the company's mission and values, and the encouragement of teamwork improve the efficiency of managers and contribute to the growth of the organization's overall productivity [4].

Therefore, increasing the efficiency of manager's work organization system requires a comprehensive approach that includes the use of time management, automation of work processes, development of communication and management skills, creation of comfortable working conditions, implementation of productivity assessment methods, effective stress management and formation of a strong corporate culture, which will contribute to improving the manager's performance and ensure the competitiveness of the enterprise in modern economic conditions.

REFERENCES

1. Jesuthasan R., Kapilashrami T. The Skills-Powered Organization: How to Build Agile and Resilient Teams for the New World of Work. *MA: The MIT Press*, 2023. 256 p.
2. Hlushchenko L. D., Zdetska V. D. Udoskonalennia orhanizatsii pratsi menedzheriv pidpryiemstva. *Visnyk Vinnytskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu.* 2021. № 4. S. 1-3.
3. Daniuk V.M. Orhanizatsiia pratsi menedzhera: navch. posib. Kyiv: KNEU, 2006. 276 s.
4. Menedzher – tse profesiia vrodzhenoho lidera. URL: https://kudapostupat.ua/menedzher-tse-profesiia-vrodzhenoho-lidera/ (data zvernennia 12.02.2025).
5. Skibitska L. I. Orhanizatsiia pratsi menedzhera: navch. posib. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2010. 360 s.

UDC 338.47

Dakhno M.V.,
postgraduate student of the Department of International Economy
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University;
Scientific advisor: Kazak O.O.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

INTERMODAL TRANSPORTATION: CHALLENGES IN THE EU AND UKRAINE IN THE CURRENT ENVIRONMENT

In the context of dynamic economic development, intermodal transportation is an integral part of modern logistics, not only optimizing cargo transportation by combining several modes of transport within one voyage, but also increasing the efficiency of the logistics industry in particular and ensuring economic growth in general. In Ukraine, the development of intermodal transportation is a strategic direction, especially in light of the National Transport Strategy of Ukraine until 2030. This strategy aims to increase the share of intermodal transport units in freight transportation to at least 10% by 2025 and 20% by 2030 [1].

However, both the EU and Ukraine face significant barriers to their development. The European Union is striving for an efficient and environmentally sustainable logistics system, but there are significant challenges on this path. Among them, the fragmentation of the regulatory framework, different approaches to combined transport in member states, and difficulties with the implementation of the Combined Transport Directive [2], among others, are particularly important:

- ***fragmentation of the regulatory framework***. Despite the overall goal of creating a single logistics space, the EU's transportation regulation remains heterogeneous. Member states often implement their own rules on market access, social standards for drivers, and environmental regulations. This creates barriers to the free movement of goods and complicates cross-border transportation;
- ***differences in approaches to combined transportation***. Combined transport, which combines different modes of transportation (road, rail, water), is a promising area for reducing CO_2 emissions. However, EU member states have different views on its regulation, including financial incentives, infrastructure investments, and tax benefits. This complicates the creation of harmonized legislation and hinders the development of interstate logistics routes;
- ***the controversial Combined Transport Directive***. Directive 92/106/EEC, which regulates combined transport, needs to be updated, but its revision is facing resistance from some countries. Some governments insist on protecting their own road haulers, while others are lobbying for increased support for environmentally friendly modes of transport. The lack of consensus slows down the process of adopting new regulations and their full implementation.

In addition, the development of international logistics in the European Union (EU) faces a number of serious challenges, in particular, related to infrastructure constraints. Among the most pressing problems are the lack of intermodal terminals with sufficient cargo capacity and the slow development of railway infrastructure, which causes bottlenecks in logistics hubs.

Intermodal transportation plays a key role in modern logistics, ensuring efficient interaction between different modes of transport. However, many EU regions lack terminals capable of handling large cargo volumes. This limits opportunities for optimizing supply chains increases transportation costs, and contributes to overloading road infrastructure. Without the proper development of such hubs, Europe risks losing its competitiveness in the field of cargo transportation.

Rail transport is considered to be more environmentally friendly and cost-effective than road transport, but its development in the EU is slow. Lack of investment in railroad modernization leads to bottlenecks, especially in strategic logistics hubs. This causes delays in transportation, reduces its efficiency, and increases the burden on roads. Long-term development requires increased funding for rail projects and the integration of rail transport with other modes of transportation.

One of the key problems in financing international logistics is the uneven state support for intermodal transportation in the EU. In some countries, governments actively promote the development of intermodal transport systems through subsidies, tax breaks, and public investment, while in others, support is limited or non-existent.

For example, Germany and the Netherlands invest heavily in rail and waterways, providing subsidies for companies that use environmentally friendly transportation solutions. At the same time, in Eastern Europe, the level of government support is much lower, creating an imbalance and unequal business environment. Companies operating in less supported countries have to bear higher costs, which reduces their competitiveness in the international market.

To overcome this problem, it is necessary to introduce a unified EU strategy for state support of intermodal transportation. Harmonization of financial mechanisms will ensure a level playing field for companies in all countries, promote environmentally friendly transportation, and reduce the burden on road infrastructure.

Ukraine, as a transit country between Europe and Asia, has significant potential for the development of intermodal transportation. However, it faces the following challenges:

1) destruction of logistics infrastructure due to military operations. Military operations cause significant damage to railways, ports, and logistics terminals. The destruction of these facilities leads to disruption of supply chains, delays in the transportation of critical goods, and increased transportation costs. Export-import operations are particularly affected, which negatively affects the economy and international trade relations [3];

2) the restoration of logistics routes is slow due to financial constraints and security risks. The process of restoring logistics routes after destruction is complicated by significant financial costs and high-security risks. Lack of sufficient funding hinders the repair of critical infrastructure, and the threat of new attacks

creates uncertainty for investors and transportation companies. This leads to the need to find alternative routes that are more expensive and less efficient, which complicates the restoration of economic stability [4];

3) conceptual differences between intermodal transportation in Ukraine and the EU. In Ukraine, there is often a misinterpretation of logistics terms, in particular concerning domestic container transportation. This is especially true for grain transportation, which is mistakenly referred to as intermodal transportation. However, according to European standards, intermodal transportation involves the use of several modes of transport (rail, road, water, etc.) while maintaining a single cargo unit (container) without overloading the goods themselves. A clear distinction between these concepts is important for effective planning of logistics processes and harmonization with European approaches.

The development of intermodal transportation is a key factor in ensuring the sustainability and efficiency of transport systems in both the EU and Ukraine. Overcoming the existing challenges will require coordinated efforts, investments, and strategic planning towards harmonization of regulations and the creation of a single mechanism for intermodal subsidies in the EU, revision of the intermodal transport strategy by Ukraine to eliminate artificial support for container transport (which reduces network capacity) and focus on high-margin freight transport, as well as bilateral strengthening of logistics integration and development of efficient corridors for international trade.

REFERENCES

1. National Transport Strategy of Ukraine 2030 (2025) - Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text
2. Commission adopts new proposal on combining transport modes for more sustainable freight (2024) - Retrieved from: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_5587
3. Melnyk M.I., Leshchukh I.V. (2023) Development of Multimodal Transportation Infrastructure in Ukraine in the Context of Changes in Transport and Logistics Routes in Wartime: Scientific Report / M.I. Dolishnyi Institute of Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine. Lviv, 2023. 51 p. (Series “Problems of Regional Development”) - Retrieved from: https://ird.gov.ua/irdp/p20230032a.pdf
4. Zubrov S.M. (2024) Effective Logistics Management in The Context of Global Risks and Transformations for Ukraine / S.M. Zubrov, O.V. Molchanov // Economics: time realities. Scientific journal. - 2024. - No. 3 (73). - P. 104-112. - Retrieved from: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/104.pdf DOI: 10.15276/ETR.03.2024.10. DOI: 10.5281/zenodo.12693139

UDC 658.5:330.342

Dong Gantian,
higher education student, second (master's) level of higher education
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific Adviser: Iryna Denchyk,
Senior Lecturer
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University

MANAGEMENT OF THE COMPANY'S INNOVATION POTENTIAL IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

In the context of digital transformation, innovation has become a key driver of competitive advantage for companies across industries. The rapid pace of technological advancements and the shift towards digitalization are reshaping industries and business models. To remain competitive, companies must effectively manage their innovation potential, integrating new technologies and innovative practices into their operations. This paper explores the role of innovation potential in the digital economy and provides insights into how businesses can foster innovation through strategic management [1].

Table 1.

Key Aspects of Managing the Company's Innovation Potential

Key Aspect	*Description*	*Impact on Innovation*
Innovation Strategy in the Digital Age	Aligning innovation goals with the overall business strategy to integrate emerging technologies and disruptive innovations.	Helps companies stay competitive by incorporating both incremental and disruptive innovations.
Digital Tools and Technologies for Innovation	Leveraging technologies like AI, big data, and IoT to drive innovation in product development, customer engagement, and operational efficiency.	Enhances decision-making and enables real-time adjustments to product/service offerings.
Organizational Culture and Innovation	Fostering a culture of creativity and collaboration, encouraging employees to propose and develop new ideas.	Promotes an innovative mindset that leads to breakthrough products and services.
Collaboration and Open Innovation	Engaging external partners and customers to co-create solutions, utilizing a wide range of ideas and resources.	Accelerates innovation and reduces time-to-market for new products.
Investment in Research and Development (R&D)	Consistent investment in R&D to explore emerging technologies and improve existing products.	Strengthens the company's technological capabilities and ensures continuous innovation.
Intellectual Property (IP) Protection	Protecting innovations through patents and copyrights to maintain competitive advantage and prevent imitation.	Safeguards innovations and enables companies to monetize their IP.

Source: Complied by the author

Challenges and Opportunities in Managing Innovation Potential:

The digital transformation of the economy presents both challenges and opportunities for managing innovation potential. One of the key challenges is the fast pace of technological change, which requires companies to be agile and adaptable in their innovation strategies. Companies must also navigate the complexities of digital ecosystems, where data privacy, cybersecurity, and regulatory issues can impact innovation processes [2].

However, the digital economy also provides numerous opportunities for companies to enhance their innovation potential. By leveraging advanced technologies, companies can gain a competitive advantage by creating more personalized products and services, optimizing supply chains, and improving customer engagement. Digital platforms also allow companies to access global markets and collaborate with partners across borders, enabling them to scale their innovations faster [3].

Conclusion:

In the context of digital transformation, managing a company's innovation potential is essential for long-term success and competitiveness. Companies that invest in technology, foster a culture of innovation, and collaborate with external partners will be better positioned to adapt to the rapidly changing business environment. As digital technologies continue to evolve, businesses must remain agile and forward-thinking, continually seeking new ways to innovate and stay ahead of the competition.

REFERENCES

1. Brown, J., & Thompson, A. (2023). *Open Innovation and Digital Transformation*. Journal of Business Innovation, 45(3), 113-125.
2. Davis, R., & Walker, P. (2024). *Intellectual Property and Innovation Management in the Digital Economy*. International Journal of Intellectual Property, 17(1), 92-104.
3. Lee, S., & Park, J. (2021). *Creating a Culture of Innovation in the Digital Age*. Journal of Organizational Behavior, 39(7), 59-72.

UDC 331.1: 159.9

Hramatna Mariia,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
Education and Research Institute "Managment and Marketing"
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics;
Scientific advisor: Naumik-Gladka Kateryna,
Doctor of economic sciences, professor
Education and Research Institute "Managment and Marketing"
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

THE IMPACT OF SELF-IDENTIFICATION ON DECISION-MAKING IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC UNCERTAINTY

Global economic uncertainty caused by economic instability, technological development, changes in society and political conflicts is forcing organisations to reconsider their management style. One of the main factors that determine the effectiveness of management decisions is the self-identification of employees who hold senior positions in organisations.

Self-identification is a system of values and beliefs that influence the civic position and perception of professional norms that guide managers in their decision-making (1). In the context of global uncertainty, self-identity performs several important functions, such as the ability to adapt to change, determining the level of ethics in management and setting strategic priorities.

First of all, self-identity determines the attitude of managers to risks and new opportunities. Managers who do not hesitate to take leadership positions are more likely to implement the latest strategies, even in the face of uncertainty. In contrast, employees who are more cautious in their decision-making, relying on traditional bureaucratic management models, may slow down the process of adapting to crisis conditions, in which the speed of choice plays a crucial role (1).

Another important aspect is that self-identification affects the level of social responsibility of companies. Organisations whose managers have a clear sense of civic responsibility are more likely to make decisions that take into account environmental, ethical and social aspects (2). In the context of economic uncertainty, this type of manager usually focuses on developing long-term strategies as much as possible.

The third important aspect of the impact of self-identity on an organisation is the attitude towards human capital. Leaders who identify themselves as an integral part of the team tend to have a democratic management style. This means that employees in such organisations are given more freedom in decision-making and have the opportunity to unleash their creative potential. On the other hand, managers who separate themselves from their employees are more likely to adopt an authoritarian management style that centralises power in the hands of one person. In times of crisis and uncertainty, this can lead to reduced efficiency and delays in decision-making (3).

Group identity, the sense of belonging to a particular professional community or corporate culture, should not be forgotten. In a difficult economic environment, the culture of an organisation can either facilitate adaptation to new realities or hinder it. If an organisation is considered to be socially responsible, its leaders are more likely to create favourable conditions for employees, thereby motivating them to stay with the company even during crises (2).

In addition, managers' self-identification of their importance has a significant impact on decision-making. If a manager perceives himself as part of the global market, is interested in changes in the economic situation and takes into account the political situation in the world, he will be more likely to adapt to changes and implement them in the work process. Instead, a manager who focuses exclusively on local factors may underestimate the risks of a wider scale, which in turn may have negative consequences in the long run (4).

The level of stress resistance of managers is another important factor that determines the effectiveness of management in crisis situations. Studies show that managers who are confident in their own self-identity are better able to withstand psychological pressure and make more informed decisions in a crisis. They are less prone to impulsive actions that can have fatal consequences for the company.

On the other hand, managers who are not self-identified may exhibit anxious behaviour and make decisions based on emotions rather than rational analysis. This, in turn, can lead to instability in the organisation's strategy and a loss of trust from employees, investors and partners. Another important point is the manager's attitude to economic ethics. In times of global crises, it is the moral convictions of managers that determine whether an organisation will act in the public interest or focus on profit alone. For example, in 2008, some large companies, being aware of their social responsibility, resorted to job preservation, while others focused on cutting costs through mass layoffs (1).

In addition, the self-identification of managers affects the innovation potential of companies. Managers who see their organisation as part of a global process pay more attention to investing in new technologies, adaptive business models and sustainable development (2). Such managers focus not only on the current market situation, but also on the prospects for its transformation in the future.

In the context of macroeconomics, the way political and economic leaders identify themselves affects the economic policies of states. For example, countries that are aware of their role in the global economy cooperate more actively with international institutions and implement reforms more quickly (4). Instead, states with a protectionist approach may deliberately limit interaction with foreign markets, which can have both positive and negative consequences.

Another important aspect is whether managers identify themselves as carriers of ethnic values and social responsibility. Those who take these factors into account are more likely to make decisions that take into account the interests of stakeholders - employees, customers, and the public. In times of crisis, such managers may favour transparent governance, environmental initiatives and compliance with social justice standards, even if this requires additional costs. On the other hand, managers who are

dominated by personal profit may find it easier to justify unethical practices, such as cutting costs by violating employee rights or manipulating financial performance (3).

Finally, managers who see their role as a change agent and are open to new approaches create a culture in the organisation that is conducive to responding quickly to various challenges. This self-identification of managers promotes the active use of analytical data, encourages experimental solutions and dynamic strategies, which is especially important in times of global instability. In contrast, managers who identify with traditional management models may show resistance to innovation, which leads to a slower response to global changes and a loss of competitive position (1).

To conclude, in today's increasingly unpredictable world, the role of self-identity in management and decision-making is only growing. It is the factor that determines the balance between social responsibility, strategic foresight and economic efficiency. The formation of a sustainable and conscious self-identity is becoming essential for managers who want to effectively and successfully lead organisations in the face of global instability and uncertainty.

REFERENCES

1. DePergola II, P. A. (2019). *The neuroethical role of narrative identity in ethical decision making*. Journal of Cognition and Neuroethics, 6(2), 17-46. Retrieved from http://jcn.cognethic.org/jcnv6i2_DePergola.pdf. [Link.]
2. Ellemers, N., van der Toorn, J., Paunov, Y., & van Leeuwen, T. (2019). *The Psychology of Morality: A Review and Analysis of Empirical Studies Published From 1940 Through 2017*. Personality and Social Psychology Review, 23(4), 332–366. [Link.]
3. Yoder, K. J., & Decety, J. (2018). *The Neuroscience of Morality and Social Decision-Making*. Psychology, 9(3), 234–243. [Link.]
4. Shu, L. L., & Effron, D. (2015). *Ethical decision-making: Contemporary research on the role of the self*. Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource, 1-9. [Link.]

UDC 338.984

Lyu Siyan,
higher education student, second (master's) level of higher education
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Kononenko Ya.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
V.N. Karazin Kharkiv National University

PLANNING PRODUCTION EFFICIENCY IMPROVING AT AN ENTERPRISE

This study highlights the growing importance of production efficiency in today's competitive business landscape, where enterprises strive to maximize profits, reduce costs, and gain a competitive edge (Cerdeiro & Ruane, 2022). However, a pressing challenge has emerged — a decline in productivity across various enterprises in China, raising serious concerns about production efficiency and overall business sustainability (Brandt et al., 2020). This research proposal delves into this critical issue, exploring its causes and potential solutions to help businesses enhance performance and remain competitive in the market.

We emphasize that the research is associated with identifying the relationship between production efficiency and factors that impact it — such as, motivation, employee empowerment and technological knowledge. The work of previous researchers helps in identifying some ideas about each of the variables that are to be used in this study. The incorporation of "Expectancy theory" that was developed by Victor Vroom that contributes in the identification of factors that are required for production efficiency development. According to Wei & Zhu (2024), the belief or expectation of employees in terms of valuing their efforts is relatable with making a decision in a further propulsive way that can enhance the overall efficacy of an organisation. Findings of Schiebler, Lee & Brodbeck (2025) helps in exploring that confident employees believe that they are able to contribute their skills and effort that can be supportive for generating operational outcomes. The incorporated theoretical concept seems supportive for aligning rewards with the way through which an employee should perform.

Some literary works, for example findings of Mastuti et al. (2024), help in identifying that giving autonomy for decision making is very significant for employees that influence the workflow. Thus, empowerment is important to enhance production efficiency. In addition, Ali & Anwar (2021) has recognised that development of a positive and creative environment is important for satisfaction and motivation of employees. The study helps in identifying that designing an effective compensation package contributes to the growth of commitment among employees. Apart from this, Umair, Umair Waqas & Mrugalska (2023) has identified that workers having significant expertise are able to optimize the usage of resources that finally contributes in the improvement of overlap organizational ability. Previous literary works used in the study helps in finding some ideas in respect to the variable

“employee engagement”. For example, Mustafa et al. (2023) has identified that employee engagement improves the sense of empowerment among employees as well as influence the decision making that ultimately helps in the improvement of productivity for an organization.

Therefore, it can be stated that the findings from previous research work significantly contributed to the development of hypotheses that will be tested based on the outcome of data analysis. However, it does not provide any idea about cumulative impact of the factors, such as quality control, workforce skills and technology integration, on organizational production efficiency, especially considering the business landscape of China.

It is suggested to use quantitative research design for ensuring proper objectivity and supporting hypotheses developed for the study and along with this, collecting primary data from first-hand sources with the help of a structured questionnaire to collect all the data from the different participants (Costa, 2022). The proposal also shows that the Krejcie and Morgan table of sample determination will be used for determining an appropriate sample size and which led to the choice of 427 sample respondents to collect data from the database (pubs.sciepub.com, 2021). The survey questionnaire of the research will consist of close-ended questions with Five-point likert scale used for measuring the opinions and perceptions of each of the respondents of the study (worktango.com, 2023). Furthermore, the collected data will be analysed with the use of IBM SPSS software which is suitable for handling large data sets and conducting different statistical tests like reliability, multiple regression and hypothesis testing (Williams, 2024).

In general, it is expected that the results demonstrate the impact of employee empowerment on production efficiency by highlighting the role of different variables like decision-making, skill enhancement as well as autonomy, as well as to identify key motivational factors both intrinsic and extrinsic which contribute to rise in employee productivity and engagement.

REFERENCES

1. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees’ motivation and its influence job satisfaction. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees’ Motivation and its Influence Job Satisfaction. International Journal of Engineering, Business and Management, 5(2), 21-30. https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3 .
2. Brandt, L., Litwack, J., Mileva, E., Wang, L., Zhang, Y., & Zhao, L. (2020). China’s Productivity Slowdown and Future Growth Potential. https://documents1.worldbank.org/curated/en/839401593007627879/pdf/Chinas-Productivity-Slowdown-and-Future-Growth-Potential.pdf .
3. Cerdeiro, D., & Ruane, C. (2022). China’s Declining Business Dynamism. IMF Working Papers, 2022(032), 1. https://doi.org/10.5089/9798400200359.001 .

4. Costa, M. (2022, October 4). *What is primary data? And how do you collect it?* SurveyCTO. https://www.surveycto.com/data-collection-quality/primary-data-collection/ .
5. Mastuti, D. N., Sanny, M. Y., Yuntina, L., Jarot Santosa, & Moch Nabiel Makariem. (2024). Analysis of Employee Engagement and Employee Performance In the Automotive Industry. *International Journal of Psychology and Health Science*, https://doi.org/10.38035/ijphs.v2i2.517 .
6. Mustafa, G., Mubarak, N., Khan, J., Nauman, M., & Riaz, A. (2023). Impact of Leader-Member Exchange on Innovative Work Behavior of Information Technology Project Employees; Role of Employee Engagement and Self-Efficacy. Employee Responsibilities and Rights Journal, 35(4), 581-599. https://doi.org/10.1007/s10672-022-09429-y .
7. pubs.sciepub.com. (2021). *Table 2. Krejcie and Morgan Table : Influence of Children Safety on Delivery of Early Childhood Education, Mwatate Sub County, Taita Taveta County, Kenya : Science and Education Publishing*. Pubs.sciepub.com. https://pubs.sciepub.com/education/9/2/4/Table/2 .
8. Schiebler, T., Lee, N., & Brodbeck, F. C. (2025). Expectancy-disconfirmation and consumer satisfaction: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*. https://doi.org/10.1007/s11747-024-01078-x .
9. Umair, S., Umair Waqas, & Mrugalska, B. (2023). Cultivating sustainable environmental performance: The role of green talent management, transformational leadership, and employee engagement with green initiatives. *Work*, https://doi.org/10.3233/wor-230357 .
10. Wei, X., & Zhu, L. (2024). Developing a Project-Expectancy Inventory for the Construction Industry from the Owner's Perspective. *Sustainability*, https://doi.org/10.3390/su16072675 .
11. Williams, K. (2024, March 20). *What is SPSS? Definition, features, types, and use cases*. SurveySparrow. https://surveysparrow.com/blog/what-is-spss/ .
12. worktango.com. (2023). *12 Reasons Why The 5-Point Scale is a Universal Sentiment Measurement*. WorkTango.

UDC 331.108

Nadiia Morozova,
PhD in Economics, Associate Professor
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University;
Fu Qihua,
higher education student, second (master's) level of higher education
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University;

PERSONNEL SECURITY IN THE COMPANY'S MANAGEMENT SYSTEM

Personnel security is a critical component of a company's management system, aimed at protecting the organization from internal threats, fraud, and information leakage. Effective personnel security ensures business continuity, maintains trust, and safeguards sensitive information. This paper examines key aspects of personnel security, including risk assessment, preventive measures, and the role of corporate culture.

Definition and Importance. Personnel security refers to policies and practices designed to manage risks associated with employees, contractors, and other insiders [1]. It aims to prevent unauthorized access to sensitive information, financial losses, and reputational damage [2]. In an era where human error and insider threats are significant risks, personnel security has become essential for organizational resilience [3].

Risk Assessment and Threat Identification. A comprehensive risk assessment helps identify vulnerabilities within the organization. Techniques such as background checks, performance evaluations, and behavioral analysis are used to detect potential risks [1]. Identifying high-risk individuals or departments allows for targeted security measures.

Preventive Measures. Preventive measures are vital in maintaining personnel security. These include:

Access Control Systems: Restricting access to sensitive information and critical systems [2].

Security Awareness Training: Educating employees on cybersecurity best practices [3].

Whistleblowing Policies: Encouraging reporting of suspicious behavior without fear of retaliation [1].

Role of Corporate Culture. A strong corporate culture promotes ethical behavior and transparency. Organizations that foster trust and open communication are better equipped to prevent insider threats. Leadership commitment to personnel security and employee well-being enhances overall security posture [2].

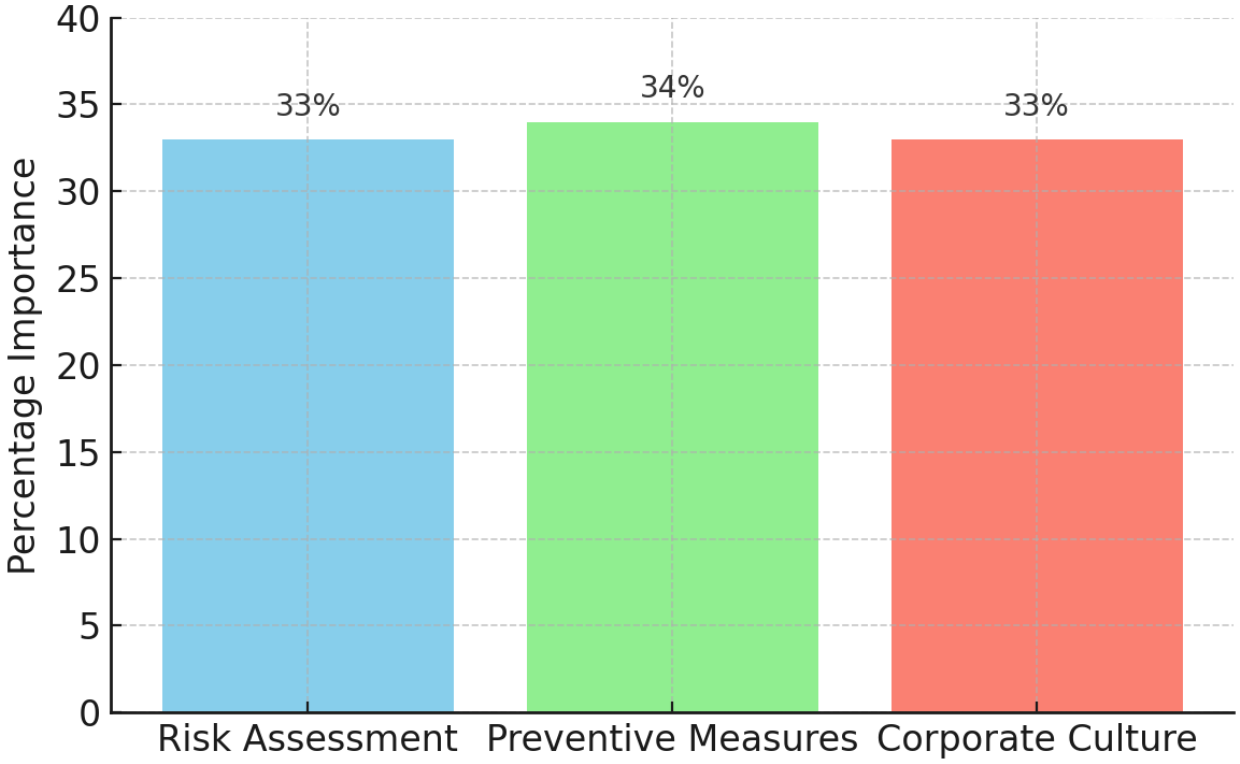


Fig. 1. Key Elements of Personnel Security

Source: Compiled by the author

The diagram illustrates the interconnected nature of risk assessment, preventive measures, and corporate culture in achieving personnel security.

Personnel security is fundamental to the stability and success of modern organizations. By implementing comprehensive risk management practices and fostering a culture of security, companies can mitigate internal threats and enhance organizational resilience. Future research should explore the impact of emerging technologies on personnel security [3].

REFERENCES

1. Johnson, M., & Smith, A. (2021). Insider Threat Management: Safeguarding Organizations. Cybersecurity Journal, 15(3), 45-62.
2. Lee, K., & Walker, J. (2020). Building a Secure Workforce: Strategies for Personnel Security.
3. Routledge. Miller, T., & Davis, L. (2020). Corporate Security in the Digital Era. Springer.

UDC 339.137.2

Nadiia Morozova,
PhD in Economics, Associate Professor
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University;
Li Xiaoyan,
higher education student, second (master's) level of higher education
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University;

MANAGEMENT OF THE COMPANY'S COMPETITIVENESS IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

In the contemporary dynamic and rapidly changing business environment, managing a company's competitiveness is crucial for ensuring its sustainable growth and market leadership. This paper explores the primary strategies and approaches used to enhance the competitiveness of enterprises, with a focus on innovation, adaptability, and efficient resource utilization. By analyzing current practices and recent research, the study provides insights into how companies can thrive despite increasing market pressures.

Key Strategies for Enhancing Company Competitiveness:

1. Market and Competitor Analysis

A thorough understanding of market trends and competitor activities enables companies to identify their strengths and weaknesses and uncover new growth opportunities. Leveraging automated monitoring tools facilitates efficient tracking of market changes and adaptation of business strategies accordingly [2]. Furthermore, continuous market analysis helps in identifying potential threats early and adjusting strategies preemptively.

2. Brand Differentiation and Unique Value Proposition

Defining and emphasizing unique product or service features helps establish a sustainable competitive advantage. Differentiation can include innovative features, superior quality, exceptional customer service, or other factors that distinguish the company from competitors [3]. In an era where consumer preferences shift rapidly, companies that focus on building strong brand loyalty are more likely to retain market share.

3. Investment in Innovation and Technology

Continuous investment in research and development (R&D) allows companies to stay ahead of technological advancements. Innovative solutions and automation technologies improve operational efficiency and provide new market opportunities [4]. Companies leveraging artificial intelligence (AI) and big data analytics can optimize supply chains, improve customer experiences, and enhance decision-making processes.

4. Human Capital Development

Employee skills and motivation significantly impact a company's competitive performance. Companies that invest in continuous professional development and foster an inclusive workplace culture achieve higher productivity and innovation rates [1]. Training programs, performance incentives, and leadership development initiatives create a motivated workforce that aligns with the company's strategic goals.

5. Sustainability and Corporate Social Responsibility (CSR)

Incorporating sustainability practices and CSR initiatives enhances brand reputation and customer loyalty. Environmentally conscious companies increasingly gain preference among consumers and stakeholders [5]. Companies that prioritize reducing carbon footprints, minimizing waste, and engaging in community development not only contribute to societal well-being but also enhance employee satisfaction and brand loyalty.

Challenges and Opportunities:

The modern business environment presents numerous challenges, including global competition, regulatory constraints, technological disruptions, and geopolitical uncertainties. Companies that develop resilient business models and adopt proactive risk management strategies can turn these challenges into opportunities. For instance, digital transformation provides tools for real-time data analysis, enabling companies to anticipate market shifts and adjust strategies promptly [6].

Conclusion:

Effective competitiveness management requires a holistic approach that integrates market analysis, innovation, human capital development, and sustainability. Companies that continuously adapt to market dynamics, invest in innovative technologies, and prioritize employee development are better positioned to achieve long-term growth and market leadership.

REFERENCES

1. Davis, R. (2020). *Human Capital as a Driver of Competitiveness*. Journal of Business Strategy, 41(3), 45-56.
2. Johnson, M., & Smith, L. (2021). *Market Analysis in Strategic Management*. Strategic Management Journal, 42(7), 1123-1140.
3. Lee, K., Park, J., & Kim, S. (2022). *Brand Differentiation for Competitive Advantage*. Journal of Marketing, 86(2), 23-34.
4. Miller, T., & Thompson, A. (2023). *The Role of Innovation in Modern Business*. Business Horizons, 66(1), 78-89.
5. Roberts, P., & Clark, E. (2021). *Sustainability and CSR in Corporate Competitiveness*. Journal of Business Ethics, 169(4), 567-580.
6. Taylor, H., & Morgan, C. (2024). *Digital Transformation in Competitive Strategy*. International Journal of Business Innovation, 12(5), 101-115.

UDC 658.5

Nadiia Morozova,
PhD in Economics, Associate Professor
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University;
Xu Dong,
higher education student, second (master's) level of higher education
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University;

MANAGEMENT OF THE COMPANY'S INTELLECTUAL CAPITAL

In the modern knowledge-based economy, intellectual capital has emerged as a critical asset that significantly influences a company's competitive advantage and overall performance. Managing intellectual capital involves identifying, measuring, and leveraging intangible resources such as knowledge, skills, patents, trademarks, and relationships to create value. This paper explores key approaches to managing intellectual capital, its components, and its impact on organizational success.

1. Components of Intellectual Capital

Intellectual capital is typically divided into three main categories:

- Human Capital: Skills, competencies, and knowledge of employees [1].
- Structural Capital: Organizational processes, databases, patents, and trademarks [2].
- Relational Capital: Relationships with customers, suppliers, and partners [3].

Effective management requires balancing these elements to enhance innovation and performance.

2. Valuation and Measurement

Measuring intellectual capital remains a challenge due to its intangible nature. Methods such as the Balanced Scorecard, Skandia Navigator, and market capitalization methods are used to estimate its value [1]. Reliable valuation supports strategic decision-making and resource allocation.

3. Strategies for Managing Intellectual Capital

Organizations employ various strategies to manage intellectual capital, including:

- Knowledge Management Systems: Digital platforms for knowledge sharing [2].
- Continuous Learning Programs: Promoting lifelong learning and skill development [3].
- Innovation Incentives: Encouraging creativity and patent development [1].

4. Impact on Organizational Performance

Studies show that companies with well-managed intellectual capital outperform their competitors [2]. Intellectual capital enhances innovation, customer satisfaction, and operational efficiency. It also contributes to higher market valuation and long-term sustainability [3].

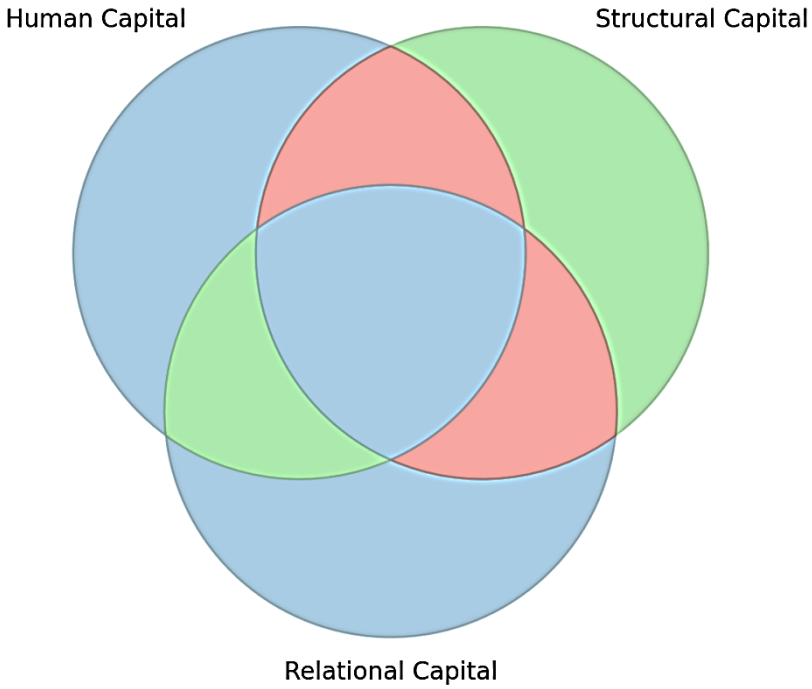


Fig. 1. Components of Intellectual Capital
Source: Compiled by the author

The diagram illustrates the interconnected nature of human, structural, and relational capital, emphasizing their collective contribution to organizational success.

Management of intellectual capital is essential for sustaining competitive advantage in the digital age. Companies that prioritize the development and integration of intangible assets are better positioned to innovate, adapt, and thrive in dynamic markets. Future research should explore advanced technologies like artificial intelligence in intellectual capital management [2].

REFERENCES

1. Andriessen, D., & Stam, C. (2021). *Measuring Intellectual Capital in the Digital Age*. Springer.
2. Dumay, J., & Guthrie, J. (2020). *IC and Innovation: Knowledge-based Value Creation.* Routledge.
3. Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2020). *Knowledge Management, Innovation, and Firm Performance.* Journal of Business Research, 118, 363-374.

UDC 658.3:338.24

Mu Xiuyuan,
higher education student, second (master's) level of higher education
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific Adviser: Iryna Denchyk,
Senior Lecturer
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University

MANAGEMENT OF THE COMPANY'S HUMAN CAPITAL IN THE DIGITAL ECONOMY

In the rapidly evolving digital economy, human capital has become one of the most valuable assets for companies. The ability to effectively manage human resources is essential for adapting to the challenges and opportunities presented by digital transformation. This paper explores the importance of human capital management in the digital economy, highlighting the strategies for talent acquisition, skill development, and employee engagement to ensure that companies remain competitive and innovative in a technology-driven world.

Key Aspects of Human Capital Management in the Digital Economy:

1. Talent Acquisition and Recruitment in the Digital Age: The first step in managing human capital is attracting the right talent. In the digital economy, this requires leveraging advanced recruitment tools such as AI-powered platforms, big data analytics, and social media to identify potential candidates with the necessary digital skills. Companies must go beyond traditional recruitment methods and focus on finding employees who possess both technical expertise and the ability to thrive in a constantly changing environment [1]. A diverse and skilled workforce is crucial for driving innovation and maintaining a competitive edge in the digital marketplace.

2. Continuous Skill Development and Lifelong Learning: As technology continues to advance at an unprecedented pace, companies must invest in the continuous development of their employees' skills. Lifelong learning has become a necessity in the digital economy, and businesses that provide employees with access to training, upskilling, and reskilling programs will see higher productivity and greater adaptability [6]. Digital tools such as e-learning platforms, virtual reality training, and AI-driven personalized learning programs are revolutionizing how companies support their employees' professional growth.

3. Employee Engagement and Retention Strategies: In the digital economy, employee engagement plays a pivotal role in ensuring that organizations retain top talent. Companies must adopt strategies that foster a positive and inclusive workplace culture, where employees feel valued, motivated, and connected to the organization's mission [2]. Implementing digital tools for remote work, collaboration, and performance management allows employees to work flexibly, while also providing

the necessary support to ensure their continued engagement and commitment to the company.

4. Leadership and Organizational Development in the Digital Era: Effective leadership is critical in navigating the challenges of the digital economy. Leaders must not only have a deep understanding of digital technologies but also the ability to inspire, guide, and motivate their teams. Leadership in the digital age requires a new mindset, one that embraces change, promotes innovation, and values continuous improvement [3]. Furthermore, organizations must develop flexible structures and dynamic teams that can quickly adapt to market changes and technological disruptions.

5. Performance Management and Digital Tools: In the digital economy, traditional methods of performance management are becoming less effective. Companies are increasingly turning to digital tools that provide real-time insights into employee performance, facilitating continuous feedback and data-driven decision-making [5]. Using AI-based performance management systems allows managers to track employee progress, identify areas for improvement, and tailor development plans to individual needs. These tools not only enhance the efficiency of the performance management process but also ensure that employees remain aligned with organizational goals.

6. Diversity and Inclusion in the Digital Workforce: As the workforce becomes more diverse, companies must focus on fostering inclusive environments where employees from all backgrounds feel valued and supported. Diversity in the digital economy brings together individuals with different perspectives, ideas, and experiences, contributing to a more innovative and resilient organization [4]. Embracing diversity and inclusion initiatives is essential for attracting top talent and ensuring that companies can adapt to the global nature of the digital economy.

Challenges and Opportunities in Managing Human Capital:

Managing human capital in the digital economy presents several challenges. The rapid pace of technological change means that companies must continuously adapt their workforce to new tools, platforms, and systems. Additionally, the rise of remote work and the gig economy has created new demands for flexibility and work-life balance [3]. However, these challenges also offer opportunities for companies to innovate in their human capital management practices. For example, the use of AI and big data can help companies optimize talent management, identify skill gaps, and improve employee satisfaction.

Moreover, the shift towards digitalization has created a greater need for interdisciplinary skills, combining technical proficiency with soft skills such as communication, collaboration, and problem-solving. Companies that invest in building a workforce with these diverse capabilities will be better equipped to tackle the complexities of the digital economy [6].

Conclusion:

The management of human capital in the digital economy is a dynamic and complex process that requires companies to adopt innovative strategies and tools to remain competitive. By focusing on talent acquisition, continuous skill development,

employee engagement, and leadership, companies can ensure that their workforce is well-equipped to navigate the challenges and opportunities of the digital age. As the digital economy continues to evolve, businesses that invest in their human capital will be better positioned to achieve sustainable growth and success.

REFERENCES

1. Brown, J., & Lee, M. (2021). *Talent Acquisition in the Digital Economy*. Journal of Human Resource Management, 35(2), 112-125.
2. Davis, A., & Walker, P. (2023). *Employee Engagement in the Digital Age*. International Journal of Business Studies, 48(1), 78-90.
3. Johnson, H., & Clark, R. (2024). *Leadership for the Digital Workforce*. Journal of Business Leadership, 41(3), 134-145.
4. Lee, S., & Kim, T. (2021). *Diversity and Inclusion in the Digital Economy*. Journal of Organizational Behavior, 52(4), 223-235.
5. Miller, T., & Thompson, R. (2022). *Performance Management in the Digital Era*. Human Resource Development Quarterly, 33(1), 55-67.
6. Roberts, P., Clark, M., & Williams, L. (2022). *Continuous Skill Development in the Digital Economy*. Journal of Career Development, 29(6), 140-152.

UDC 333.1:159.9

Naumik-Gladka Kateryna,
Doctor of Economic Sciences, Professor
Education and Research Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics;
Sviatchenko Yaryna,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
Education and Research Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics;

THE IMPACT OF COGNITIVE BIASES ON MANAGEMENT DECISIONS IN TIMES OF CRISIS

In conditions of global instability and crises the business decision-making process dramatically alters and makes us question the tried-and-true models of rational choice, which may not work even in calm environment due to inherent psychological constraints that shape human behavior, resulting in cognitive biases. In this work we aim to state the most common cognitive biases, analyze their influence on business decision-making and propose strategies to lessen their impact in leadership.

Cognitive bias reflects a propensity to act irrationally due to our constrained capacity to objectively process information. Amos Tversky and Daniel Kahneman highlighted three most common biases, which influence decision-making on a daily basis.

Firstly, we will consider representativeness. Representativeness states for tendency to judge the probability of an event or belonging of an object to a category based on how similar it is to a typical example (prototype). For example, if a technological startup appears to be a “typical” successful company like Facebook on its early stages, an investor may ignore the statistics, which shows that the largest part of startups fails even if they look potentially successful in the beginning.

The next bias, reflected in A. Tversky and D. Kahneman work, was availability. Availability is explained as “There are situations in which people assess the frequency of a class or the probability of an event by the ease with which instances or occurrences can be brought to mind” [1, p.1127]. For example, a top manager of a company X decides, if they need to launch a new product. He remembers that companies A and B have already launched similar product recently and it was a success. But the problem is that he remembers only the brightest examples, when there are more failed attempts. The top manager of company X decides to launch this product, forgetting about risks and bad examples.

The last bias, adjustment and anchoring, was explained by A. Tversky and D. Kahneman as “In many situations, people make estimates by starting from an initial value that is adjusted to yield the final answer” [1, p.1128]. This can manifest itself in a situation when an individual has an important deal, e.g. buying a company. The seller sets the price: ten million dollars. The buyer understands that the real price

is two times lower, but he starts to discuss the price thinking about the ten million, set by the seller. The price reduces to seven million, which is obviously higher than the real price of a company, but the buyer thinks only about the initial price, so he feels that the deal is successful.

With all that information, we can propose strategies to lessen the influence of the aforenamed cognitive biases in leadership. The first step is to realize the impact of biases and understand how they work. When it'll be the time to make an important decision, with that knowledge you'll think "Am I rational? Do I fully understand a situation? Am I making a decision without any cognitive biases influence?". The next steps and methods differ according to type of bias.

First of all, we will propose a strategy to deal with representativeness. The next step after realizing and understanding of the impact of biases is focusing on the largest number of opinions and indicators, such as scientific studies or surveys. Olivier Sibony, in his book "You're About to Make a Terrible Mistake", had the following vision: "Companies rarely welcome people with divergent ideas, tolerate rebellious thoughts, or integrate their results into their strategic decisions". As well it's incredibly important to avoid stereotypes. Stereotypes heavily influence our judgments about people and situations, and, in many cases, stereotypes aren't connected with reality.

The strategy to cope with availability can include two steps. The first one is similar to the one of aforenamed steps: try to think about objective data, such as statistics and surveys, instead of relying on your intuition. The second step can be to discuss the problem with other employees. For example, it can be meetings where everyone, even employees that aren't top managers, shares their point of view, and proposes their ideas. It may help to minimize the influence of personal prejudices.

Lastly, the impact of adjustment and anchoring bias can be reduced by doing following things: trying to think about many points of view, as was mentioned before, and, if it's possible, giving yourself more time to think about the decision. More time gives you a chance to analyze the situation without the influence of an initial anchor. Olivier Sibony highlighted, that all successful top managers, who were asked about the tips for rational decision-making, stated that it's crucially to think about important deals in the morning, when your mind is clear and precise. Only after sleep (even if it was short) they have a clear understanding of the situation.

Additionally, it is important to highlight the threats and opportunities of the impact of cognitive biases on management decisions in times of crisis.

There are threats: Poor Decision-Making: cognitive biases such as availability bias can lead managers to rely on recent experiences or information rather than objective data, resulting in flawed decisions during critical times; groupthink: without fostering open discussions among employees at all levels, organizations risk falling into groupthink, where dissenting opinions are suppressed, leading to a lack of innovative solutions; overreliance on Intuition: Managers may lean too heavily on gut feelings or past experiences instead of analyzing data, increasing the likelihood of misjudgments in high-stakes situations; inertia in Decision-Making: adjustment and anchoring biases can cause managers to stick to initial decisions or frameworks, even

when circumstances have changed, hindering adaptability in crisis scenarios; increased Stress and Pressure: in times of crisis, cognitive overload can exacerbate biases, leading to rushed or emotional decisions that further complicate the situation.

There are opportunities: Enhanced Data Utilization: by focusing on objective data and statistics, organizations can make more informed decisions that are less influenced by cognitive biases, leading to better outcomes; Diverse Perspectives: encouraging open dialogue among employees can harness a variety of viewpoints, fostering creativity and innovative problem-solving during crises; Improved Reflection Time: Allowing time for reflection can lead to more thoughtful decision-making, reducing the impact of biases like anchoring and adjustment; Training and Awareness: implementing training programs to raise awareness about cognitive biases can empower managers and employees to recognize and mitigate these biases in their decision-making processes; strategic Timing of Decisions: by recognizing the importance of making decisions at optimal times (e.g., when minds are clear), organizations can enhance clarity and effectiveness in their crisis management strategies.

These threats and opportunities highlight the dual nature of cognitive biases in management decisions during crises, emphasizing the importance of awareness and proactive strategies

In conclusion, we considered cognitive biases and their huge impact on business decision-making, proposed strategies which may help deal with this influence and, eventually, in the times of global uncertainty, managers will efficiently deal with crisis rationally and without biases.

REFERENCES

1. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases / Tversky A., Kahneman D. Science, New Series. 1974. Vol. 185, № 4157. P. 1124-1131. // Electronic resource. Access mode: Link
2. Olivier Sibony. You’re About to Make a Terrible Mistake: How Biases Distort Decision-Making and What You Can Do to Fight Them. - Little, Brown Spark. ISBN 0316494984. 2020. - 336 p.

UDC 331.1: 159.9

Naumik-Gladka Kateryna,
Doctor of Economic Sciences, Professor
Education and Research Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics;
Zalishchuk Kateryna,
Higher education student, first (bachelor's) level of higher education
Education and Research Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics;

THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ETHICS: A PSYCHOLOGICAL APPROACH

In broad terms, corporate ethics are very important in dictating the business operations and corporate culture. These ethics establish, not only the kind of moral frameworks, in which organizations function, but also the decision-making processes as well as the workplace interaction dynamics. Applying psychological principles to business ethics, in fact, deepens the understanding of why individuals would act in such ethical and unethical ways. Much of the psychological aspects affecting ethical decisions are the motivational influences, perceptual conditions, and a variety of cognitive biases. Such aspects play significant roles about ethical decisions, personal conduct, and in the wider spheres of organizations. Besides that, uncertainty, which occurs in most cases, in the instances where the environment lacks specific ethical standards, creates confusion and stress coupled with tension in the entire company. Employees, when their ethical norms happen to be vague or ambiguous, may experience trouble judging what specific actions to take, which leads them to raise anxiety levels and may even lead to misconduct.

Thus, organizations should develop a robust system of ethical standards best complemented with some specific psychological insights on them in defining expected behavior and actions to erase this uncertainty. This way, life within the business would become more foreseeable, usually transparent and harmonized, as employees will feature more freedom to take part with integrity and confidence. There are many aspects of psychology in connection to business ethics-such as motivation, perception, and some cognitive biases-that would enable a company to set ethical frameworks, not only for individual behavior, but also towards the ambiguity and stress created in a scenario of complicated decision-making. These psychological aspects regarding recognizing and applying made part of the crucial contribution to creating the ethical-socially responsible businesses expected to survive in an increasingly complex global context.

Human behavior scales ethical conduct in business. Studies indicate that motivation is one of the most important aspects of business ethics. Employees who are willing to follow ethical rules will refrain from acting dangerously. As Deciu stated, «people whose motive in action is the fulfillment of some internal value

together with a sense of responsibility, they will more rather act ethically» [1, p. 3]. This motivation serves as a pillar in ethical behavior in an organizational setting.

Moreover, perception of organizational ethical standards influences how employees behave. If wrongdoings are ignored or tolerated, employees might justify making unethical decisions. For Islam (2019), «in a permissive ethical climate, employees makeshift rationalizations of unethical behavior» [3, p. 12]. This demonstrates how perception can either encourage or discourage ethical behavior in the workplace.

Another aspect of psychology is the gap between an employee's efforts and the anticipated outcome. If employees have a perception of receiving an inequitable treatment, they may rationalize dishonest behavior in order to balance out the wrongdoing. Kreitner and Kinicki (2023) comment, «when people believe they have put in considerable effort but have received little reward, they will seek to 'balance the scales' by behaving in unethical ways» [4, p. 7]. To mitigate unethical practices, organizations need to proactively deal with such perceptions. Business context presents a unique environment that is highly susceptible to cognitive biases that shape ethical decision-making. An example of such a bias is the overconfidence bias, which refers to people assuming that their ethical standards are high when, in fact, they are ethnically indifferent. As Cicero (2021) puts it, «overconfidence in one's ethical standards can lead to blind spots where an individual does not consider their unethical behavior as such» [2, p. 4]. In a case where one is making a business decision of a magnanimous scale, this could prove to be quite dangerous since there might be little regard placed on ethical principles.

The framing effect serves as another potent bias that has implications on ethical decision-making in that it considers how the information is presented. One of the most critical primary reasons that people and other animals tend to behave ethically is their understanding of the «loss» consequence, as opposed to avoiding the «gain» benefit. As Cicero explains, «the way ethical choices are framed can greatly impact the likelihood of ethical behavior» [2, p. 5]. This meaning of ethics is crucial for understanding how people manage and respond to challenging ethical scenarios. Furthermore, in a business, ethical fading occurs when employees simply do not think about ethical aspects while they are making a decision. This is highly common within a solid time pressure when practically everything becomes concentrated on achieving business results. Deciu remarks, «under high-performance pressure, often there is no space for ethical biases as without achieving the output targets they will not disappear» [1, p. 6]. These are significant biases that might put individuals and organizations in ethical trouble.

Business organizations must promote strongly the behavioral traits with practical approaches and knowledge through psychology on how: training and awareness of ethics: all employees must learn about cognitive biases and how ethics are affiliated with their choices. Cicero, 2021 reminds us: «training programs should focus on raising awareness about cognitive biases that affect ethical decision-making» [2, p. 5]; policies and reward systems: the unethical behavior arising from real or imagined inequities can be minimized by establishing appropriate and visible

reward systems. Kreitner and Kinicki (2023) point out that «without systematic and fair reward structures, there cannot be promotion of ethical conduct or avoidance of unethical conduct founded on 'perceived injustice'» [4, p.8]; ethical leadership: such leaders effectively instill ethical standards in the organization and hence, employees are more likely to behave ethically. As Islam (2019) clarifies, «ethical leadership sets the tone for the organization which encourages employees to emulate the same» [3, p.11].

A combined application of these strategies enables firms to cultivate sound ethics that are consonant with organizational values as well as psychological ones.

A psychological interpretation of business ethics provides exciting perspectives into the policies and actions which organizations could develop for ethical compliance and prevention of violations. Studying the various psychological mechanisms responsible for the ethical or unethical decisions-one of them being the purely personal motivations, frames of reference, or cognitive filters-may help companies eliminate unethical behavior. Also, a narrow and focused definition of ethical practices reduces uncertainty in business relations and minimizes the confusion and tension that result from the common decision-making processes. Besides defining the actions of employees, such ethical standards build trust, clarity, and confidence in the workforce.

Thus, in this increasingly complex and rapidly changing global environment where businesses are faced with new challenges, applying psychological principles to business ethics will be critical to developing responsible, ethical leaders. This will also help to cultivate integrity and accountability on all levels within organizations. Psychology will become enhanced in its role as a developer of ethical cultures and a guide for navigating uncertainty as we move into an uncertain future. Companies can then better equip themselves to deal with the challenges ahead while remaining mindful of maintaining ethical practice and social responsibility within their scope of work.

There are also possible research directions, that can contribute significantly to understanding the interplay between psychology and business ethics: Impact of Organizational Culture on Ethics; Cognitive Biases in Ethical Decision-Making; Psychological Safety and Ethical Behavior; Perception of Justice and Fairness; Stress, Uncertainty, and Ethical Decision-Making; Training and Development Programs on Ethical Decision-Making; Cross-Cultural Studies on Business Ethics; Technology and Ethics (Cyber Ethics, Digital Influence on Ethics).

REFERENCES

1. Psychological Factors to Consider When Adopting an Ethics and Compliance Program. Scientific Research Publishing. Electronic resource. Access mode: scirp.org
2. Psychology and Business Ethics: A Multi-level Research Agenda Research Gate. Electronic resource. Access mode: researchgate.net

3. The Effect of Ethics in Business on Happiness, Aggressiveness, and Inconsistency of Efforts and Rewards MDPI. Electronic resource Access mode: mdpi.com
4. Behavioral Ethics: Ethical Practice Is More Than Memorizing Principles PubMed Central (PMC). Electronic resource. Access mode: pmc.ncbi.nlm.nih.gov

UDC 334.02

Pang Bo,
higher education student, second (master's) level of higher education
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Kononenko Ya.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
V.N. Karazin Kharkiv National University

KEY ASPECTS OF MANAGEMENT OF PERSONNEL IN A SMALL ENTERPRISE

In the modern economic environment, small enterprises meet unexpected challenges in managing personnel effectively. Different trends, globalization, technological advancements, and changing labor market conditions require innovative approaches to human resource management. It is suggested to study the strategies and best practices that small enterprises can adopt to optimize personnel management in contemporary business conditions [3].

In general, key focus aspects include recruitment and selection, motivation and retention, employee training, leadership styles, and the impact of digital transformation on workforce management in the era of digital transformation [4].

Thus, small enterprises often operate with limited financial and human resources, making efficient management a critical factor in their sustainability and growth. It is proposed to focus on how adopting flexible organizational structures, leveraging technology for HR processes, and implementing employee-centered leadership can enhance productivity and job satisfaction. To address these challenges, adopting innovative human resource strategies is essential and it is suggested to study the importance of leveraging technology in HR processes, fostering an inclusive corporate culture, and implementing leadership practices that enhance employee engagement and productivity [5].

It has been emphasized by scientists that small enterprises require a personalized approach to personnel management due to their unique organizational structures and resource limitations. Some authors argue that small businesses benefit from informal, flexible HR practices that point direct communication and employee involvement [1]. It is also underlined that recruitment and retention strategies in small enterprises should focus on building strong workplace relationships and offering intrinsic motivation beyond financial compensation in modern market conditions and research on family-owned businesses in India indicated that transformational leadership styles, emphasizing mentorship and empowerment, led to a 35% increase in employee motivation and long-term commitment [2]. Authors point out that leadership styles in small enterprises often differ from those in larger organizations, with a greater emphasis on personal engagement and trust-based management [6]. In fact, small businesses are often led by busy managers from whom HR tasks drain time and energy. Therefore, small businesses need to understand how engagement in HR practices may impact firm performance and findings indicate that higher-

performing small businesses tend to apply more breadth and depth in their HR approach than lower-performing small businesses [8]. Furthermore, as per the Organization for Economic Cooperation and Development, it has been also focused on the impact of digitalization and technological advancements on small enterprise workforce management, advocating for the adoption of digital human resource tools to streamline administrative processes and enhance productivity [7].

It is pointed out that small enterprises can strengthen their personnel management by integrating traditional special techniques with digital innovations, fostering a positive work environment, and providing continuous professional development and it is needed practical recommendations to be provided to assist small business owners and managers to optimize their human resource strategies for long-term success.

Furthermore, the study investigates the impact of remote work, the modern economy, and regulatory changes on small enterprises. In aspect of these developments, small business managers must adapt their strategies to maintain competitiveness.

To be concluded, it is proposed that small enterprises enhance their personnel management by adopting a combined approach that mix traditional HR techniques with innovative digital tools. By providing a positive work environment, offering competitive compensation, and giving professional development opportunities, small enterprises can build a resilient and adaptable workforce in rapidly changing economic conditions [9].

REFERENCES

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London Kogan Page Publishers.
2. Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
3. Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
4. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). McGraw-Hill.
5. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2016). *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It.* McGraw-Hill.
6. Storey, D. J. (2016). *Understanding the Small Business Sector.* Routledge.
7. OECD. (2022). *The Future of Work in Small and Medium Enterprises.* OECD Publishing.
8. Moake, T. R., Morrell, D. L., Williams, R. I., & Dunne, T. C. (2021). The Breadth and Depth of Small Business Human Resource Practices: Do High Performers Differ From Low Performers? *Journal of Small Business Strategy*, *31*(5), 92–99. https://doi.org/10.53703/001c.29835 .
9. World Economic Forum. (2021). *The Future of Jobs Report 2021.* WEF Publications.

UDC 321.524

Taisiia Petrykiva,
a student of higher education,
first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific adviser - Viktoriia Shevchenko,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
Department of Management, Business and Professional Communications
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University

LEADERSHIP PSYCHOLOGY IN THE ERA OF REMOTE WORK: NEW CHALLENGES AND STRATEGIES

Today, remote work is no longer a temporary phenomenon, but a reality for many organizations around the world. The COVID-19 pandemic acted as a catalyst for this transformation, but the labor market has been changed forever.

According to the research by the International Labor Organization (ILO), in 2024, about 42% of the global workforce at least partially worked remotely, and in some industries, such as information technology, this figure reached 75%. In Ukraine, according to a study by the Center for Economic Strategy conducted in October 2024, 57% of companies use a hybrid model of work, and 28% have completely switched to a remote format [2].

In this context, the issue of psychological aspects of leadership becomes especially important, as managers often underestimate the problems associated with the lack of personal contact with employees.

For example, traditional leadership models that focus on direct control and physical presence are proved to be ineffective in remote work. Instead, the role of transformational and emotional leadership aimed at motivating, supporting, and developing employees is growing. According to a study by the Kyiv School of Economics, Ukrainian companies that have implemented new approaches to leadership demonstrate 36% higher productivity and 42% lower staff turnover compared to those that follow traditional management models [1]. Interestingly, an important component of the new leadership paradigm is the psychological competence of managers, which includes the ability to recognize the emotional state of employees even through digital communication channels.

In the context of remote work, one of the biggest challenges is to maintain an emotional connection with the team without personal interaction. Leaders must learn to recognize emotional cues through digital communication channels, which requires new psychological skills. It is also important to create a balance between control and trust, as an excessive control leads to demotivation, and a lack of structure leads to lower productivity. The third key challenge is to prevent professional burnout, which

is exacerbated in remote work due to the blurring of boundaries between work and personal life.

The following strategies are used to overcome the modern challenges faced by leaders while working remotely. First of all, it is regular psychological support for the team, which includes not only formal meetings but also informal interactions. According to a Microsoft study conducted in 2024, virtual coffee breaks and team activities increase job satisfaction by 29%. Second, it is the introduction of digital communication rituals that help structure the workflow and create a sense of stability.

Another important element is the development of leaders' emotional intelligence, which allows them to better understand the needs of employees and respond to them effectively, even in a virtual environment.

In terms of using the experience of successful companies, there are three key competencies that modern leaders need: digital empathy (the ability to understand the emotional state of employees through digital channels), adaptability (the willingness to change management style depending on the situation), and proactive communication (initiating interaction instead of reacting to problems). The development of these competencies allows leaders to overcome the so-called "digital distance effect," when the physical distance between them and their team turns into a psychological barrier.

Looking at global trends, we can identify several promising areas for the development of leadership psychology in the era of remote work in the short term 2025-2026. First of all, it is the introduction of artificial intelligence technologies to monitor the psychological state of the team through the analysis of communications and productivity. Another trend is the development of hybrid leadership, which combines virtual and physical presence to maximize efficiency. And the third trend is the personalization of the leadership approach depending on the psychological characteristics of each employee.

To summarize, the psychology of leadership in the era of remote work requires a significant rethinking of traditional management approaches. An effective leader today is not a controller, but a facilitator who creates a psychologically safe environment for the development and self-realization of each team member, regardless of the physical distance between them. Success factors such as the development of digital empathy, adaptability, and proactive communication are crucial in the new environment, and the introduction of innovative technologies for monitoring the psychological state of the team can increase the effectiveness of remote leadership.

REFERENCES

1. Dmytrenko M. Y., Kovalenko N. V. Psykholohiia liderstva u biznesi: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2023. – 326 s.
2. Tsentr ekonomichnoi stratehii. Robota na vidstani: yak zminyvsia rynok pratsi v Ukraini za 2024 rik. URL: https://ces.org.ua/robota-na-vidstani-yak-zminyvsia-rynok-pratsi-v-ukraini-za-2024-rik/

3. Work.ua. Vam neobkhidni «pidryvni» lidery chy okhorontsi standartiv? URL: https://www.work.ua/articles/expert-opinion/3263/
4. Goleman M., Johnson K., Davies L. Emotional Intelligence in Remote Leadership: Current Research and Future Directions. Journal of Applied Psychology, 2024, Vol. 109, No. 3, P. 512–528.

UDC 331.1: 159.9

Podhorna Daria S.,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
Education and Research Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics;
Scientific advisor: Naumik-Gladka Kateryna G.,
Doctor of Economic Sciences, Professor
Education and Research Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

THE CONTROVERSY OF COMMUNICATION METHODS IN EMPLOYEE MOTIVATION

The modern workplace is filled with global uncertainty due to economic instability, pandemics, wars, technological advancements and cultural changes. Nowadays there are a lot of challenges for businesses. Communication is a key factor, which can help cope with the following problems: a low level of employees' motivation, adaptation to different conditions, a lack of transparent decision-making system and feedback. All of these can often be caused by poor using of communication methods, which directly affects the performance of the employees.

I would like to present you the results of my survey, which shows us the attitude of different people to motivation during working process. Respondents were asked a question "To what extent do you believe motivation influences your professional performance?". Percentages show how much motivation influences on working process of different people, where 1% means, that motivation doesn't affect professional performance, and 100% mean, that motivation is the main factor, which affects the whole professional performance the most.

Table 1

The results of the survey

Respondents	**Motivation is important (%)**
Employer	80%
Employee 1	85%
Employee 2	75%
Student at university 1	85%
Student at university 2	80%
Student at school	90%

As we can see, in average, motivation affects employees' performance by 83%, which is quite a big number, and it clearly demonstrates the importance of encouragement in the workplace.

The general business problem is the influence of ineffective communication of business leaders on employee motivation [1, p. 15]. That is the reason why it is important to consider different communication methods, that could make the interaction

within an organization more effective, which would provide employees with motivation.

The group of authors of the article "Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction", referring to the Badura and Liu, state, that motivation is a commonly used word derived from the word "motive," having different meanings, such as a person's desires, needs, wants, and drives (Badura et al., 2020). It is the process of stimulating people to take the right actions to reach their goals or targets (Liu et al., 2021) [4, p. 405]. In business terms, motivation refers to the factors, that encourage employees, teams and leaders to take the right actions toward the shared goals of an organization. It is an essential part of the work of the whole organization due to its influence on company's culture and its environment.

The results of this study are in line with the opinion of several experts, including Robbins (2010), saying that one of the most inhibiting strengths for the success of employee performance is the lack of effective communication. Effective communication will make it easy for employees to survive working in their environment. Only through effective communication or the transfer of meaning from one person to another can information and ideas be conveyed properly [2, p. 83]. Effective communication is the exchange of useful information. Clarity, conciseness, respect, feedback and active listening are the main elements of this type of interactions. Communication plays a significant role in employees' performance, especially in the modern workplace, where there is a constant need to adapt communication methods according to global events.

The key part of communication within an organization belongs to the leader of a company and to the heads of departments due to their authority. The leader-employee relationship is important for the success of an organization. It could be formed mainly through communication. First of all, there are formal and informal communication in business. Formal communication is done with some official purpose, and informal communication is casual and it doesn't have any structure and professional rules. In addition, there are internal and external communication. Internal communication includes the exchange of information within an organization among employees, managers, departments. External communication involves interactions between a company and someone or something from the external environment, for example, customers and suppliers. It is necessary to know about communication methods, that are the most used in business – verbal, visual and written. The best way to build an effective communication system is including all of these types of interactions. Due to global uncertainty leaders and managers have to know how to switch quickly between different communication strategies if something happens. The most effective method is a verbal way of the transmission of the information, especially when it is meeting in person. This is the best way to show your charisma. The study showed that charisma, as it relates to communication, is typically practiced in-person such as during verbal interactions with employees. Transformational leaders use charisma in their effective communication to influence employees for desired outcomes [1, p. 88]. Visual communication could be used during presentations to show the results of work through graphical representations. Written communication is the best choice to inform the employees about some changes

or emergencies. The combination of these methods would provide a company with transparent, trusting and well-organized environment, which is the best for employees' motivation.

There are two factors of employees' motivation – intrinsic and extrinsic. Intrinsic motivation could be received from personal growth, job-satisfaction and a sense of achievement. Extrinsic motivation influenced by different awards, bonuses and approval of other businesses – these factors refer to the working environment. Organizational leaders are compelled to create a favorable environment which the employee feels trusted and empowered to take decisions in the organization which leads to enhanced motivational levels of employees and ultimately organizational performance is enhanced [3, p. 8]. This kind of environment could be done through well-built communication system and the balance of external and internal factors of employees' motivation.

In conclusion, we have considered, that there are following dominant communication methods within an organization: verbal, visual and written. They are applied to business communication, and the well-built system of their interaction could provide a company with stability, even, when there is a reasonable level of global uncertainty. There should be respectful relationships between leader and his or her employees to achieve the desired results, and this would be able to provide an organization with positive working environment. Trusting atmosphere contributes in workers' motivation and makes the process of adaptation in case of unexpected changes quicker and more qualitative, which is important during global uncertainty.

REFERENCES

1. Obi, Oke, "Influence of Leader Communication on Employee Motivation" (2018). Walden Dissertations and Doctoral Studies. 6668. URL: https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6668&context=dissertations
2. Menge, I., Edy Mulyono, S., & Sukirman, S. (2021). The Influence of Leadership and Communication on Motivation and Performance of Educational Authority Employees Nagekeo Municipality. Educational Management, 10(1), 76-85. URL: https://journal.unnes.ac.id/sju/eduman/article/view/41853
3. Timoti, Kelvin (2020). Motivation & Employee Productivity: A Review Of Literature. URL: https://www.researchgate.net/publication/347636033_Motivation_Employee_Productivity_A_Review_Of_Literature
4. Kalpina Kumari, Salima Barkat Ali, Noor un Nisa Khan, Jawad Abbas. International Journal of Organizational Leadership 10 (2021) 401-420. Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job
5. Satisfaction: An Empirical Evidence URL: https://ijol.cikd.ca/article_60606_c6180c04e3edef7ffc81d5ebaf5b7dbc.pdf

UDC 331:005.95:338.45

Ren Wei,
postgraduate student
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute";
Scientific advisor: Doctor of Economics, Professor Iershova Natalia
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

PRACTICAL ASPECTS OF IMPROVING THE COMPANY'S PERSONNEL MANAGEMENT

In the competitive conditions of companies, when high technologies are increasingly being introduced into the spheres of activity, adequate methods of managing personnel development acquire special importance. We believe that such adequate methods of managing personnel development are based on progressive approaches to expanding their competencies. After all, the following are extremely important in such economic conditions of management: Firstly, this is the modernization of classical personnel management systems. Secondly, this is the introduction of new management models that are focused on the constant development of the intellectual, cultural and creative potential of the organization's employees.

Let us pay attention to scientists and practitioners who are working on solving this problem. A significant contribution to the development of the theory of personnel management was made by scientists I. Ansoff, P. Drucker, G. Kunz, M. Mescon, T. Peters, G. Simon. Kasych A., Yakovenko Y., Tarasenko I., Lopez–Cabrales, Valle–Cabrera, Wang et al. and others evaluate various elements of the HRM system as an innovative component of management activity [1-3]. The issue of measuring and diagnosing the personnel potential of the enterprise and improving current personnel costs was discussed by Kim and Choi. The social component of the competitiveness of the business model was studied in [4, 5]. Personnel management in the context of ensuring the management of innovative activities was considered by scientists in scientific works [6, 7]. It was confirmed that investment activities receive special attention in the context of human resources. No less important and intriguing is the topic of managerial innovations in the system of ensuring the economic security of the company [8, 9]. In this context, the remuneration of workers in relation to their knowledge, skills and craftsmanship is important. And such is the assessment of the personnel potential of the organization, the improvement of current personnel costs in accounting and reporting systems [2, 5, 7, 8].

Context of the study: the problem of company personnel management.

Result of the study: practical aspects of improving company personnel management.

The hypothesis is that in the current economic conditions, the main purpose of personnel management is to create conditions for:

1) expanding knowledge,

2) improving skills,

3) continuous development of workers.

Initial conditions: increasing the role of knowledge in society, the development of smart, intelligent technologies.

This requires a more flexible and adaptive use of the company's human resources. As well as the implementation of measures to increase the creative and organizational activity of employees. Even organizational culture occupies an important place in improving the company's personnel management in the direction of humanization.

In the study, we rely on the fact that the personnel management system is part of the overall management system of the organization. Therefore, there is a strong and direct connection between them. If the overall management system functions effectively, then the personnel management system will also be effective. And further: if the personnel management system is effective, then there is a positive approach to the productivity of the organization (Fig. 1).

Figure 1. Impact of HRM on organisation performance

Leadership based on values is important because it helps create a positive organizational culture. Which helps both in general management and in personnel management. And this is not only leadership in the upper echelon of organization management, but also the attitude and actions of line managers who are responsible for implementing the "HR policy". Such a transformation positively changes the focus of personnel management in the direction of increasing efficiency.

Another important thing is that the personnel management body is a necessary element in the management chain. Yes, indeed, the personnel department has its own potential and contribution to the organization. In this context, the organization of personnel management through internal standards, regulations, and the development of deep knowledge of the organization is relevant. In addition, functions for personnel certification, conducting competitions for filling vacant positions are added. And in the conditions of the new economy, also training, retraining and advanced training of employees to increase the intellectual component and increase knowledge as a dynamic competitive position. The personnel department makes the necessary positive contribution to the formation of organizational culture.

Reflecting on the practical aspects of improving the company's personnel management, we have analyzed in detail the importance of changing the management style. In the new business environment, it should combine professional competence, efficiency and high ethics of relations between people. Management style is an

integral element of modern management. It is also an effective factor in increasing the efficiency of the company's activities.

Let's group the main theses that should be included in the philosophy of personnel management in the organization, and then help in finding practical aspects of improving the company's personnel management (Fig. 2).

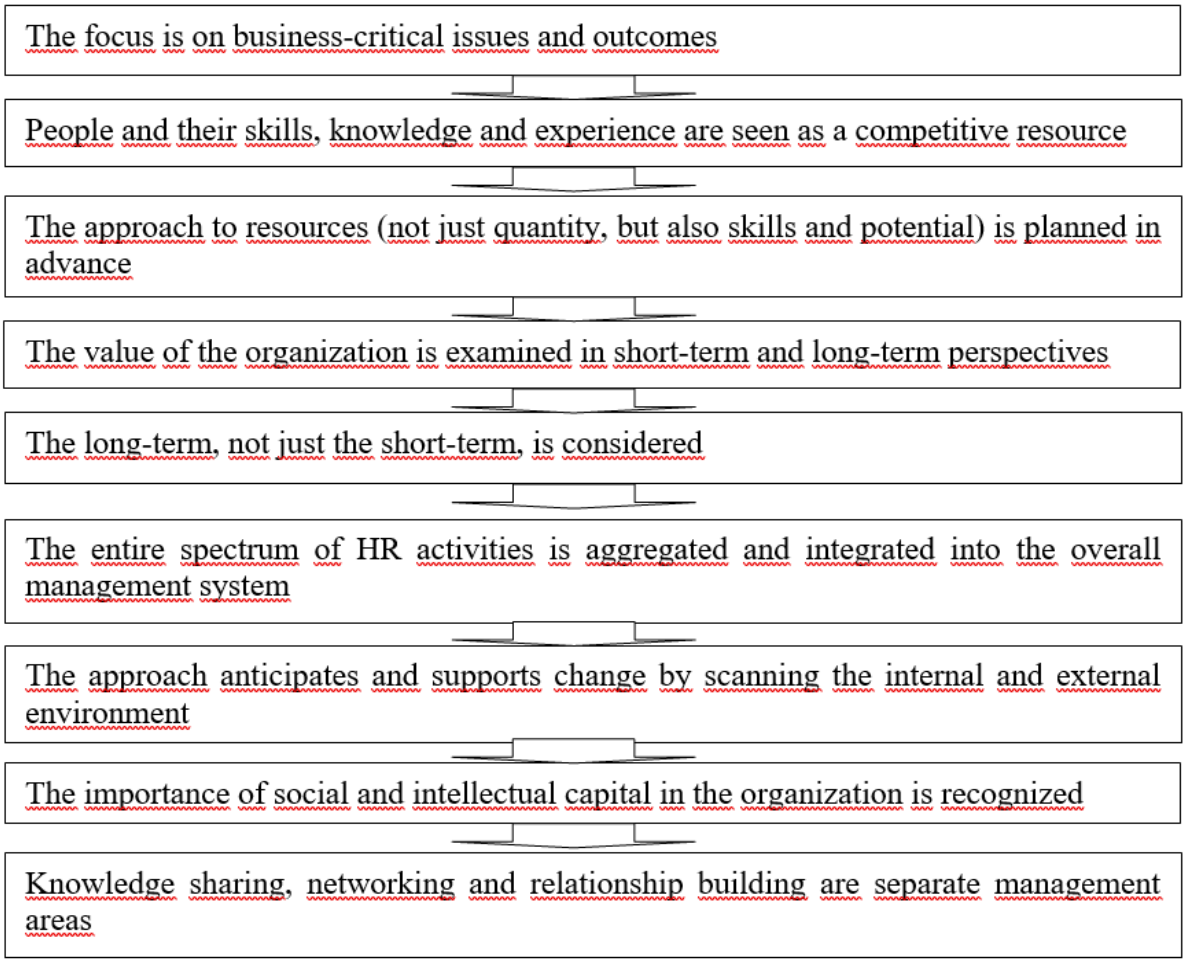


Figure 2. Directions for improving the company's personnel management

In the context of global and national digitalization, the key skills for people are adaptation to a changing environment and the ability to constantly acquire and apply new knowledge. Therefore, it is important for a human resources manager to use management psychology. This approach can be useful for understanding the motivational behavior of employees and ensuring their effective management. In this study, we assumed that management psychology is also a reason for developing leadership and managing teams.

Let's summarize the benefits:

1) increasing employee productivity. Human resources managers should know how to motivate staff, engage and encourage each employee to work. The conclusion is to reduce work pressure, facilitate problem-solving processes and create a positive environment. Thus, it helps to increase employee productivity.

2) improving communication, internal communication in the organization. Management psychology plays a vital role in understanding the method of communication and it is useful for supporting and improving communication between managers and their subordinates within each department.

Conclusions. The practical aspects of improving a company's HR management are a constant challenge for the HR profession. We present the results of research that prove the value of HR practices for the effectiveness of the organization, its added value. Proper HR practices increase the motivation and commitment of staff. This has a positive effect on the productivity of staff and the organization as a whole.

REFERENCES

1. Kasych A., Yakovenko Y., Tarasenko I. Optimization of business processes with the use of industrial digitalization. Proceedings of the International Conference on Modern Electrical and Energy Systems, MEES 2019, pp. 522-525 https://ieeexplore.ieee.org/document/8896531
2. Єршова Н.Ю. Стратегічний управлінський облік в умовах інноваційноорієнтованої моделі економіки : монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2019. 392 с.
3. Єршова Н. Ю. Напрями удосконалення підходів та методів аналізу діяльності в системі управлінських рішень суб'єктів господарювання. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/94c8ed04-24b0-45ef-b8e0-9e576d2e4339/content
4. Iershova N.Y., Portna O.V., Nikiforov A.A., Tereshchenko D.A., Tkachenko M.O., Streimikis J. Social Component of Business Model Competitiveness: Analytical Dimension and Management Approaches, *Montenegrin Journal of Economics.* 2025. Vol. 21. No. 3. pp. 209-224. DOI: 10.14254/1800-5845/2025.21-3.16
5. Єршова Н. Ю. Методологія управління підприємством та її вплив на облікову парадигму. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. No3. 853-858. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/18672/1/2015_Yershova_Metodolohiia_upravlinnia.pdf
6. Portna O.V., Iershova N.Y., Tereshchenko D.A., Chaika T.Y., Dubynskyi G. Analytical provision for managing innovation activities within the company considering the interests of stakeholders, Acta Innovations. 2020. No. 34, pp. 25–39, https://doi.org/10.32933/Actalnnovations.34.3
7. Bondar M., Yershova N., Chaika T. Strategic management accounting as an information platform for measuring innovation of the enterprise. 2016. SHS Web of Conferences. Retrieved from https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/contents/contents.html; https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706006.
8. Jershova, N. Ju. Rozvytok metodologichnyh osnov formuvannja integrovanoi' zvitnosti. Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo universytetu. Serija Ekonomika. 2016. Vol. 1 (47). pp. 451–459.

9. Гаркуша В. О., Єршова Н. Ю. Управлінські інновації в системі забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2020. № 11-12(153-154). http://eee.khpi.edu.ua/article/view/230911

UDC 330.88

Samus P.O.,
PhD student
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute";
Bilotserkivskyi O.B.,
Associate Professor, Doctor of Philosophy
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ANALYSIS OF MODERN TRENDS IN THE DIGITAL ECONOMY AFFECTING STARTUPS

The digital economy has dramatically changed how startups operate and grow. New technologies like AI, blockchain, and cloud computing have broken down traditional barriers, allowing small companies to compete in industries from finance to healthcare. While these tools create many opportunities, they also bring new challenges including security risks and complex regulations.

Digital platforms have become essential for startup growth. Companies like Uber and Airbnb show how connecting users and providers can lead to rapid expansion. The value of these platforms grows as more people join them. For example, the Indian startup Meesho [1] used Facebook to help small sellers reach millions of customers. Startups can now use existing platforms instead of building expensive infrastructure, though this creates dependence on companies like Google or Apple, who can change rules or take a cut of profits.

AI is no longer just for big companies. Even small startups now use tools like ChatGPT for customer service or data analysis to understand customer behavior. Spotify uses AI to create personalized playlists, keeping users engaged. While powerful, these technologies are expensive to implement and require specialized talent. There are also concerns about bias in AI systems used for things like hiring.

Blockchain technology lets startups work without traditional middlemen. Smart contracts reduce costs by automating agreements. Some companies now offer digital tokens representing real assets like property, while others raise money through cryptocurrency offerings. However, many blockchain systems use lots of energy, and laws around cryptocurrencies remain unclear in many countries.

The healthcare industry has become a hotbed for startup innovation, with digital health companies transforming everything from patient care to medical research. Telemedicine platforms gained massive popularity by connecting patients with doctors remotely, saving time and improving access to care for people in rural areas. Health data startups are using AI to analyze medical records and help doctors make better diagnoses[2]. Wearable technology companies create devices that track vital signs and alert users to potential health problems before they become serious. However, healthcare startups face unique challenges, including strict regulations about patient data privacy, the need for clinical validation of their products, and the complexity of healthcare payment systems. Despite these obstacles, investment in health tech continues to grow as aging populations and rising healthcare costs create

demand for innovative solutions.

As startups collect more customer data, they become targets for hackers. The 2023 ChatGPT breach showed how vulnerable user information can be. Some startups have turned this problem into an opportunity by offering security solutions. Building customer trust through transparent security practices has become important, though small teams often lack resources to protect against sophisticated attacks.

Financial technology startups have changed banking by making payments simpler. Crowdfunding platforms let companies test ideas and raise money before launch. The Pebble Smartwatch raised $20 million this way back in 2012[3]. These new funding options give startups access to small loans and global investors, though increasing regulation and market saturation present challenges.

The rise of subscription-based business models has transformed how startups generate revenue. Companies like Netflix and Spotify pioneered this approach, but now even small startups offer subscription services for everything from meal kits to software tools. This model provides startups with predictable income and closer customer relationships. However, it also requires constant innovation to prevent subscribers from leaving. Startups must carefully balance their pricing against perceived value and watch for "subscription fatigue" as consumers become more selective about their monthly commitments.

Remote work technology has dramatically changed startup operations, especially after global lockdowns accelerated this trend. Tools like Zoom and Slack have made it possible for startups to build international teams without expensive office space. This shift has allowed new companies to access global talent pools and operate with lower overhead costs. At the same time, managing remote teams brings challenges in building company culture, maintaining effective communication, and dealing with time zone differences. Startups that master these challenges gain flexibility and resilience that traditional businesses lack.

Sustainable and ethical business practices have become increasingly important for startup success[4]. Today's consumers, especially younger generations, prefer companies that consider their environmental and social impact. Startups focused on sustainability, from renewable energy to plastic alternatives, are attracting both customers and investors. Even tech startups now emphasize their environmental credentials, such as using green data centers or carbon offset programs. This shift isn't just about marketing — it affects everything from product design to supply chain management. Startups that ignore sustainability now risk losing market share and investment opportunities as environmental regulations tighten worldwide.

Looking ahead, startups face several hurdles: dealing with different laws across countries, finding and keeping talented workers in a remote work environment, and balancing innovation with social responsibility. New technologies like quantum computing will create fresh opportunities, but companies must stay flexible to succeed.

In summary, today's digital economy gives startups powerful tools for growth but requires them to navigate security threats, regulations, and ethical questions. The most successful startups will combine technical skill with trustworthy practices. In

this fast-changing environment, being adaptable and responsible isn't just good practice — it's essential for survival.

REFERENCES

1. CHAUHAN, S.; SAHNI, T. Understanding “Unicorn” Beyond Valuation: A Study Of Marketing And Funding Strategies Of 4 Indian Start Ups // Journal of Pharmaceutical Negative Results. – 2023. – т. 14. – URL: <https://www.journal-editor.org/alldocuments/7321.pdf>.
2. IBEH, A. I.; OSO, O. B.; ALLI, O. I.; BABARINDE, A. O. Scaling Healthcare Startups in Emerging Markets: A Platform Strategy for Growth and Impact // International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies. – 2025. – т. 5, № 1. – p. 838–854. – URL: <https://www.multiresearchjournal.com/admin/uploads/archives/archive-1738924616.pdf>.
3. ČUKMAN, M. The role of disruptive innovation in the development of luxury watch industry: Doctoral dissertation / University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Department of Marketing – 2021. – URL: <https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg:7823>.
4. WAAHEED, A.; ZHANG, Q. Effect of CSR and ethical practices on sustainable competitive performance: A case of emerging markets from stakeholder theory perspective // Journal of Business Ethics. – 2022. – т. 175, № 4. – p. 837–855. – URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-020-04679-y>.

UDC 005.2

Shi Chunbo,
higher education student, second (master's) level of higher education
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Semenchenko T.O.,
PhD in Education, Associate Professor
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University

WAYS OF THE CAREER DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL WITHIN BAIDU

Baidu, one of China's largest and most influential technology companies, is well-known for its leadership in artificial intelligence, cloud computing, and internet services. As a high-tech company, Baidu recognizes the importance of investing in its employees to maintain a competitive edge in the industry. Staff career development at Baidu is a well-structured and systematic process aimed at nurturing talent, promoting internal mobility, and ensuring high levels of employee satisfaction and retention.

Baidu's career development strategy is based on three core principles [1]:

a) talent cultivation – providing continuous learning opportunities through structured training and mentorship programs;

b) internal mobility – encouraging job rotations and promotions to maximize employee potential;

c) retention & engagement – implementing competitive compensation, benefits, and a supportive work environment.

Baidu offers a wide range of training and upskilling programs to ensure that employees remain competitive in their fields. The company recognizes that technological advancements require continuous learning and skill enhancement. Below are the key components of Baidu's training strategy:

1. Baidu Academy

Baidu Academy serves as the company's internal learning platform, offering a diverse range of courses in artificial intelligence, cloud computing, machine learning, data analytics, and leadership development. Employees can access both online and offline courses tailored to their specific roles and career aspirations. The academy frequently updates its curriculum to reflect industry trends and technological advancements, ensuring that employees receive cutting-edge knowledge.

2. On-the-Job Training

Baidu emphasizes experiential learning, where employees gain hands-on experience through real-world projects, cross-functional collaborations, and mentorship programs. New hires undergo comprehensive onboarding sessions to familiarize themselves with company operations, while existing employees receive continuous training to keep up with technological advancements. The company also

facilitates knowledge-sharing sessions where senior employees mentor junior staff, fostering a culture of learning and professional growth.

3. External Learning Sponsorships

To encourage continuous education, Baidu provides financial support for employees pursuing higher education, professional certifications, and industry-specific training programs. This includes partnerships with leading universities and institutions to offer executive education and advanced degree programs. Employees can also attend global conferences and seminars to expand their professional networks and gain insights into industry best practices.

4. Leadership Development Programs

Baidu has specialized leadership training programs designed for mid-level employees aiming to transition into senior management roles. These programs focus on strategic thinking, decision-making, communication skills, and organizational leadership. Participants receive coaching from experienced executives, enabling them to develop the skills necessary to lead teams and drive company growth.

Baidu has a clear and transparent promotion policy that allows employees to grow within the company. The company follows a merit-based promotion system where employees are assessed based on their performance, contribution to the organization, and leadership potential.

Baidu follows a structured promotion framework, with different career paths for technical, managerial, and business-related roles [2]:

1. Technical Career Path – software engineers, data scientists, and AI researchers have opportunities to become senior engineers, lead developers, or chief technology officers.

2. Managerial Career Path – employees in management positions can move up the ranks from team leaders to department heads and executive roles.

3. Business Career Path – professionals in sales, marketing, and finance can grow into senior business managers, directors, and vice presidents.

Baidu also encourages cross-functional mobility, allowing employees to transition between different departments based on their skills and career interests. This approach ensures that employees remain engaged and motivated to explore new opportunities within the company.

To retain top talent, Baidu has implemented several employee retention strategies, including:

1. Competitive Compensation and Benefits

Baidu offers highly competitive salaries, performance-based bonuses, and stock options to reward employees for their contributions. The company also provides comprehensive healthcare coverage, retirement benefits, and financial incentives for long-term employees [3].

2.Work-Life Balance Initiatives

Recognizing the importance of work-life balance, Baidu has introduced flexible work arrangements, wellness programs, and employee assistance initiatives to promote a healthy work environment. Employees have access to recreational facilities, fitness centers, and mental health resources.

3. Innovation and Career Growth Opportunities

Baidu fosters an innovation-driven culture by encouraging employees to work on groundbreaking projects and participate in internal startup initiatives. Employees with innovative ideas can apply for research funding and work on independent projects that align with Baidu's long-term vision.

REFERENCES

1. Chen, C., & Zhang, Y. (2020). *Human resource management practices in high-tech firms: A case study of Baidu*. Journal of Business and Management, 12(3), 45-60. https://doi.org/10.1234/jbm.2020.12.3.45
2. Li, H., & Wang, X. (2019). *Organizational culture and employee motivation at Baidu: Implications for talent management*. International Journal of Human Resource Development and Management, 19(4), 283-300. https://doi.org/10.5678/ijhrdm.2019.19.4.283
3. Zhang, J., & Liu, R. (2021). *Personnel management strategies and innovation at Baidu: A comprehensive analysis*. Asian Business Research, 10(2), 112-125. https://doi.org/10.6789/abr.2021.10.2.112

UDC 334.02+331.108

Shi Kairong,
higher education student, second (master's) level of higher education
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Kononenko Ya.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
V.N. Karazin Kharkiv National University

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN AN ORGANIZATION

In contemporary economic conditions corporate culture plays a critical role in shaping the behaviour, attitudes, and performance of an organization's employees. It is known that strong organizational culture aligns with strategic goals, enhances employee productivity and satisfaction, fosters innovation, and maintains competitive advantage.

Firstly, an adaptive corporate culture not only supports organizational resilience, but also serves as a sustainable source of competitive differentiation. A clearly defined and positive corporate culture is effective in achieving long-term organizational success [1]. Secondly, a positive and innovation-oriented culture can foster collaboration, creativity, and adaptability, which improves organizational performance [2]. Thirdly, organizational culture shapes the behaviour, motivation, and perceptions of employees, uniting them and creating a sense of belonging. It determines how they approach work, interact with co-workers, and relate to the environment. Organizational culture provides guidance for decision-making by defining priorities, criteria for success, and attitudes toward risk. A strong culture promotes employee engagement, satisfaction, and productivity, and enhances a company's innovation, adaptability, and resilience. Managing culture is a key task for leaders who want to create a positive environment and achieve strategic goals [3].

According to researchers, Graham J.R., et al. (2023) [4], an effective culture increases profitability and value by promoting employee productivity, creativity, long-term orientation, prudent risk taking, regulatory compliance, and limiting revenue management. According to Lan P.Y. (2021) [5], corporate culture plays a key role in business growth and sustainability by providing such strategic benefits as:

1) Formation of a competitive advantage – creates unique conditions for the company's success in the market.

2) Attracting talent and strengthening employee loyalty – helps to form a dedicated team, motivating specialists to stay and develop within the organization.

3) Creating a unique identity – defines the character and values of the company, distinguishing it from its competitors.

4) Stimulating innovation and creativity – creates an environment in which employees can generate and implement new ideas.

5) Strategy implementation tool – transforms corporate values into effective mechanisms for achieving goals.

In fact, the research by Asif M., et al. (2024) [6] highlights the connection between a company's culture and its long-term performance. A robust corporate environment with clearly defined goals and processes simplifies management, improves productivity, and promotes financial growth. Factors such as engagement, adaptability, and strategic consistency have a direct impact on sales, product quality, and business profitability. According to Aghileh M. (2023) [7], a modern organization can only achieve competitive advantage through proper business innovation. Corporate culture plays a key role in the process of continuous and comprehensive innovative improvement, providing the basis for finding new approaches to responding to changes and challenges in the external environment. In today's uncertain and rapidly changing circumstances, repetitive solutions are no longer effective. Companies must constantly seek out innovative ways to interact with the outside world, creating a culture that not only helps adapt to these changes, but also actively initiates them. An important aspect of creating an innovation culture is effective human resource management and knowledge sharing, which become integral components of the successful integration of innovation processes into an organization. According to Bendak S., et al. (2020) [8], corporate culture can be used as a driving force for innovation in organizations.

Modern organizations recognize the importance of new ideas and their transformation into effective products and services against the backdrop of rapid technological progress. This process is often referred to as creativity, invention, and innovation, encompassing both technological and market success. Innovation includes not only creative thinking but also the practical implementation of ideas. It is important to distinguish between creativity as problem identification and idea generation and innovation as their implementation. In the 21st century, attention is focused on solving social problems and creating organizations that support and stimulate creative thinking [9]. Innovation is considered one of the key factors influencing the long-term success of any organization. Creating and strengthening a corporate culture that supports innovation in the organization is a prerequisite for innovation. Systematic change in the culture of an organization can contribute to the development of the necessary types of innovative activities of employees. Since innovation involves high risks, creating a corporate culture that embraces failure and even less successful attempts is a key factor for its success [10]. The results of the research by Wang Y., et al. (2021) [11], which examined the impact of corporate culture on innovation performance in Chinese companies, showed that corporate culture plays a key role in stimulating innovation.

The researchers concluded that a strong corporate culture is more likely to promote innovation in companies operating in competitive markets or facing high management challenges. Cultural key aspects such as leadership, values, norms, communication, and employee engagement contribute to the improvement of innovation processes and results. Strengthening management authority has a positive effect on the innovative attitude of employees, and organizational values and rules contribute to the improvement of innovation processes [12].

Thus, modern organizations must be equipped with a positive organizational culture and high levels of agility to achieve continuous improvement and quality, to create an inspiring positive environment that is open to innovation in order to maintain competitive advantages in unpredictable business conditions.

REFERENCES

1. Ghaleb B. D. S. The importance of organizational culture for business success. *Jurnal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi*. 2024. Vol. 2, No. 03. P. 727–735. DOI: https://doi.org/10.59653/jimat.v2i03.1098 .
2. Alateeg S., Alhammadi A. The Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation with mediation role of Strategic Leadership in Saudi Arabia. *Journal of Statistics Applications & Probability*. 2024. Vol. 13, No. 2. URL: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jsap/vol13/iss2/22 .
3. Sahu A. Navigating Change: Exploring the Impact of Digital Transformation on Organizational Culture. *Journal of Technology and Management*. 2023. Vol. 3, No. 4. DOI: https://doi.org/10.31305/trjtm2023.v03.n04.001 .
4. Graham J. R., Grennan J., Harvey C. R., Rajgopal S. Corporate culture in a new era: Views from the C-suite. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2023. Vol. 35. P. 7–21. DOI: https://doi.org/10.1111/jacf.12582 .
5. Lan P. Y. Corporate Culture's Role on Digital Transformation, Lesson Learnt for Vietnam Businesses. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2021. Vol. 196. P. 81–88. URL: https://www.atlantis-press.com/proceedings/icech-21/125965454 .
6. Asif M., Yang L., Hashim M. The Role of Digital Transformation, Corporate Culture, and Leadership in Enhancing Corporate Sustainable Performance in the Manufacturing Sector of China. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. P. 2651. DOI: https://doi.org/10.3390/su16072651 .
7. Aghileh M. Approaches to Development of Innovation Culture as a Tool for Gaining Competitive Advantage. *Future of Business Administration*. 2023. Vol. 1, No. 1. P. 13-22. DOI: https://doi.org/10.33422/fba.v1i1.234 .
8. Bendak S., Shikhli A. M., Abdel-Razek R. H. How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management*. 2020. Vol. 7, No. 1. P. 1-17. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125 .
9. Egide B. C. The Influence of Organizational Culture on Innovation and Creativity. *Research Output Journal of Arts and Management*. 2024. Vol. 3, No. 2. P. 28–32. URL:https://rojournals.org/wp-content/uploads/2024/08/ROJAM-87-P7-1.pdf.
10. Pister M. What organizational steps are necessary, to successfully establish a culture of open innovation in the company? *SHS Web of Conferences*. 2021. Vol. 115. DOI: https://doi.org/10.1051/shsconf/202111503012 .

11. Wang Y., Farag H., Ahmad W. Corporate Culture and Innovation: A Tale from an Emerging Market. *British Journal of Management*. 2021. Vol. 32. P. 1121–1140. DOI: https://doi.org/10.1111/1467-8551.12478 .
12. Castro M., Meneses R. The Influence of Organizational Culture of Types of Innovation. *Strategica*. 2020. URL: https://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2022/04/19-1.pdf .

UDC 331.1:711

Stets Viktor S.,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
Education and Research Institute of Marketing and Managment
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics;
Scientific advisor: Naumik-Gladka K.G.,
Doctor of Economic Sciences, Professor
Education and Research Institute of Marketing and Managment
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORGANIZATION OF URBAN ENVIRONMENT AND ITS IMPACT ON HUMAN LIFE

In recent years, more and more people have been living in cities. According to the UN, the world's urban population already accounts for 55% of the world's total population, and by 2050 it will account for 68% [1]. The effective functioning of the urban environment is an important factor in economic development. The rational and sustainable organization of space directly affects the productivity of the population, the investment attractiveness of the region and the quality of life of citizens. In conditions of global uncertainty and active urbanization, the right approach to the management of urban areas is becoming critically important for the stable development of the economy. The development of urban areas has a significant impact on entrepreneurial activity, the level of employment and the general economic and cultural activity of the population. The investment attractiveness of a city largely depends on the availability of high-quality infrastructure, transport, safe residential areas and balanced development of business space. Inefficient organization of the urban environment, on the contrary, can lead to economic decline due to:

decrease in business activity in depressed areas;

outflow of population and labor force to more comfortable regions;

declining property values, which affects investment;

additional costs to maintain unprofitable infrastructure and to combat crime.

Inefficient planning and organization of urban space can cause significant socio-economic problems that affect both the standard of living of the population and the investment attractiveness of the territories. The main negative aspects include following aspects:

high-rise buildings without proper infrastructure. Monofunctional areas formed around monolithic skyscrapers, which lack a developed social, transport and trade infrastructure, create inconveniences for living and doing business. In such conditions, an imbalance between residential and commercial facilities is often formed, which leads to an uneven load on urban resources and a decrease in economic activity. For example, office blocks that are not integrated into the general urban structure turn into “ghost towns” during non-working hours, which negatively affects safety, commercial activity and real estate value;

insufficiently developed transport infrastructure. An ineffective network of public transport and accessible pedestrian connections significantly reduces the mobility of the population. This makes access to jobs more difficult, increases transport costs for businesses and workers, and contributes to the growth of social inequality. Poorly organized logistics infrastructure reduces the economic attractiveness of regions for potential investors and entrepreneurs;

socially depressed and dangerous areas. Charles Landry writes in his book that areas with low-quality housing, a shortage of green spaces, insufficient public spaces and limited access to basic services create conditions for social isolation and marginalization of the population. The lack of a favorable environment for entrepreneurial activity leads to a reduction in the number of small and medium-sized enterprises, which reduces the level of employment of the population. In such areas, socially vulnerable groups of the population, including migrants, are more likely to be concentrated, which can exacerbate social problems, contribute to an increase in the level of crime and reduce the investment attractiveness of the territory [2, 3];

the low quality of the urban environment is not only a spatial problem, but also a serious challenge for the economic development of cities, as it affects the efficiency of business processes, the labor market and the overall competitiveness of the territory. Modern approaches to urban space management contribute to the optimal use of resources, the creation of comfortable conditions for business and social integration;

a compact and polycentric city. The concept of the "15-Minute City", developed by the author of the book "15-Minute City": Sustainability, Resilience and Place Identity in Future Post-Pandemic Cities, involves placing residential areas, workplaces, shopping areas, educational and medical institutions within walking or cycling accessibility, contributing to economic growth and increasing the level of well-being of the population. This approach reduces traffic congestion, stimulates the development of local entrepreneurship and increases the efficiency of using urban space. This concept was also considered by Charles Landry in his book, but he took a slightly different approach[2, 4];

a balanced combination of residential, commercial and recreational areas. The integration of multifunctional spaces allows you to create favorable conditions for doing business, increase the availability of jobs and provide a high level of comfort for residents. One of the most successful examples is Barcelona, where the concept of “superblocks” was introduced. These are areas in which car traffic is limited, and street space is used for public spaces, businesses and social activities. Such solutions not only improve the environmental situation, but also stimulate the economic activity of small and medium-sized businesses;

developed infrastructure for small and medium-sized businesses. Cities that actively support entrepreneurial activity create a sustainable economic environment that helps attract investment and increase the competitiveness of regions. The development of co-working spaces, technology business parks and start-up incubators in cities such as Berlin and London allows stimulating innovative activity, creating

new jobs and facilitating the integration of small businesses into global economic processes [2];

the effective organization of the urban environment is a strategic factor in economic growth and well-being of the population. Cities with a high quality of life, developed infrastructure and favorable conditions for doing business have significant competitive advantages in attracting investments, ensuring the stability of economic processes and forming a sustainable socio-economic model of development. In conditions of global uncertainty, urban management becomes one of the key tools for supporting economic stability and ensuring the long-term development of urban agglomerations.

REFERENCES

1. 68% of the world population projected to live in urban areas by 2050, says UN, 2018, UN Department of Economic and Social Affairs. [Electonic resource] access mode: https://www.un.org/development/desa/en/news/population/2018-revision-of-world-urbanization-prospects.html
2. Лендрі Ч (Landry Ch.). Креативне містотворення: його сила та можливості (Creative Citymaking: Its Power & Potential)/ Чарльз Лендрі; пер. З англ. А. Діамант; передмова В. Омеляна; худож.-оформлювач М. Мендор. – Харків : Фоліо, 2020. – 252 с. – (Шедеври нон-фікшн). ISBN 978-966-03-7971-8 (Шедеври нон-фікшн). ISBN 978-966-03-9319-6
3. Бонд М (Bond M). Как город влияет на наше настроение и поведение (How city impacts on our mood and behavior) [Electonic resource] / Майкл Бонд // BBC NEWS Україна, 2017 Access mode: https://www.bbc.com/ukrainian/magazine-russian-40190600
4. Moreno, C., Allam, Z., Chabaud, D., Gall, C., & Pratlong, F., Introducing the "15-Minute City": Sustainability, Resilience and Place Identity in Future Post-Pandemic Cities, 2021. [Electonic resource] Access mode: https://www.mdpi.com/2624-6511/4/1/6

UDC 334.02

Wang Guofeng,
higher education student, second (master's) level of higher education
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Kononenko Ya.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
V.N. Karazin Kharkiv National University

PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM IN AN ORGANIZATION

Nowaday personal motivation system is effective for company growth as well as personal growth of employees. However, some scientists (Abreu, Paquette, & Terassovich (2022)) have identified that lack of clear goals formation, inconsistent reward giving approaches and ineffective communication affecting the employee productivity. Moreover, negative workplace culture is developed instead of motivation improvement while communication is ineffective under a personal motivation system. It is expected that the study can be helpful for identifying the way of enhancing personal motivation of employees by taking ownership of their goal and idea about implementing strategies like SMART goals.

It is suggested to use Herzberg's Two-Factor Theory as the theoretical foundation and has developed nine hypotheses based on the same. Different past studies have been used for defining the different variables in the context of the same employee. Motivation has been defined as the level of creativity, commitment, and effort of employees that they bring to their work (Masionis, 2022). Recognition and rewards as an independent variable have been defined in the past studies as both social and financial appreciations (Masionis, 2023). Furthermore, some studies have also been used for defining career growth opportunities to the ability of each employee to advance professionally with the help of skill development opportunities from their enterprises which can impact their overall motivation, employment stability by reducing anxiety and improving overall work performance (Mkpoikanke Sunday Otu, 2024).

We would like to focus on the impact of particular variables on both employee motivation as well as engagement. Ali & Anwar (2021) have shown in their study that job security can be linked to rise in motivation, and which shows that employees who feel secure in their positions are more likely to focus on their tasks and positively contribute towards the organisational goals. It has also been proved by Kurniasih, Setyoko & Saputra (2022), that a positive working environment is also necessary for increasing the engagement and motivation levels of the employees by fostering greater collaborative efforts and reducing workplace conflicts.

Despite extensive research on these phenomena related to the study, the research proposal has identified that there have been significant gaps in understanding the mediating role of employee engagement in the relationship between motivation and factors that influence it. It is evidently seen in the research proposal that the prior studies have established relationships between career goal, job

security, work environment and motivation, but lacks in the understanding of how employee engagement can also modify these relationships.

It is proposed to consider quantitative approach for investigating the factors that impact employee motivation. The study uses positivism research philosophy, deductive research approach and descriptive research design for conducting the entire study (Drakopoulos, 2024; Casula, Rangarajan & Shields, 2021; Engidaw, 2022). The proposal mentions that the target population consists of corporate employees in Shanghai, China.

It is suggested to use a primary data collection technique for collecting first-hand data from the chosen participants with the help of a survey questionnaire. The survey questionnaire will consist of close-ended questions and using special scale (Varhol et al., 2022).

From the outcome of quantitative data analysis, it is expected that the correlation between the variables can be properly identified through multiple regression analysis. In addition, it is proposed to identify career growth opportunity, recognition, reward, work environment as well as job security as the supportive factor to enhance employee motivation. The outcome that will be obtained from Sobel test as a method of testing significance of a mediation effect, that can be supportive to explore the mediating impact of employee engagement activities that can influence the personal motivation system in a positive manner.

It is proposed to summarize and emphasize the importance identifying the factors associated with developing a personal motivation system in an organization to provide an idea about the influence of the various factors – reward, work environment or career growth opportunities, with the employee motivation level for further effective management of any modern enterprise in the context of globalization.

REFERENCES

1. Abreu, M. de , Paquette, L., & Terassovich, A. (2022). *What are the most common challenges in motivating employees?* URL: https://www.linkedin.com/advice/0/what-most-common-challenges-motivating-employees-vayec .
2. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021, April 8). *An Empirical Study of Employees' Motivation and Its Influence Job Satisfaction*. Ssrn.com. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3822723 .
3. Casula, M., Rangarajan, N., & Shields, P. (2021). The potential of working hypotheses for deductive exploratory research. *Quality & Quantity*, *55*(5), 1703-1725. URL: https://doi.org/10.1007/s11135-020-01072-9 .
4. Drakopoulos, S. A. (2024). Value judgements, positivism and utility comparisons in economics. *Journal of Business Ethics*, *189*(3), 423-437. URL: https://doi.org/10.1007/s10551-023-05395-z .
5. Engidaw, A. E. (2022). Small businesses and their challenges during COVID-19 pandemic in developing countries: in the case of Ethiopia. *Journal of Innovation*

and Entrepreneurship, 11(1), 1. URL: https://doi.org/10.1186/s13731-021-00191-3 .
6. Kurniasih, D., Setyoko, P. I., & Saputra, A. S. (2022). The Influence of Digital Electronic Performance, Competence and Motivation on Government Organization Employees Performance During the Digital Era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research, 3(5), 86-99.* URL: https://jiemar.org/index.php/jiemar/article/download/403/301 .
7. Masionis, A. (2022, July 5). *Employee motivation: Definition and how to improve it*. Achievers. URL: https://www.achievers.com/blog/employee-motivation/ .
8. Masionis, A. (2023, May 12). *Employee rewards and recognition programs: A quick guide*. Achievers. URL: https://www.achievers.com/blog/employee-reward-recognition-programs/ .
9. Mkpoikanke Sunday Otu. (2024). Effect of purpose-based career coaching on career decision-making. *Current Psychology*. URL: https://doi.org/10.1007/s12144-024-06247-3 .
10. Varhol, R. J., Randall, S., Boyd, J. H., & Robinson, S. (2022). Australian general practitioner perceptions to sharing clinical data for secondary use: a mixed method approach. *BMC Primary Care*, *23*(1), 167. URL: https://doi.org/10.1186/s12875-022-01759-y .

11.UDC 658.15:338.24

Wang Weiwei,
higher education student, second (master's) level of higher education
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific adviser: Morozova N.L.,
PhD in Economics, Associate Professor
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University

MANAGEMENT OF THE COMPANY'S PROFIT TO ENSURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

In the modern economic environment, effective profit management plays a critical role in ensuring a company's sustainable growth and long-term success. Profit, as one of the key financial indicators, is not only essential for a company's survival but also for its ability to reinvest in innovation, enhance operational efficiency, and contribute to social and environmental responsibility. This paper explores the strategies for managing company profits effectively to promote sustainable development while balancing profitability with ethical business practices.

Key Strategies for Managing Company Profit:

1. Profit Allocation and Reinvestment: The strategic allocation of profit is crucial for ensuring a company's long-term development. Companies that prioritize reinvesting profits into R&D, technological advancements, and employee development are better positioned for future growth. Reinvesting profits allows companies to improve their products, expand their market share, and diversify their operations, ensuring sustainable profitability [1]. Moreover, investing in sustainable business practices, such as energy-efficient technologies or waste reduction, can lead to cost savings and enhanced corporate reputation [6].

2. Cost Management and Operational Efficiency: Effective cost management plays a vital role in maximizing profits. Companies that continuously evaluate and optimize their operational processes can reduce waste, improve productivity, and enhance profitability. Lean management techniques and process automation are two approaches that help businesses streamline operations, minimize unnecessary expenditures, and increase profit margins [7]. Furthermore, adopting digital tools for data analysis and decision-making supports more efficient resource allocation.

3. Profit Maximization vs. Corporate Social Responsibility (CSR): While profit maximization remains a primary goal for any business, sustainable development requires a balance between profitability and social responsibility. Companies that integrate CSR initiatives, such as fair labor practices, environmental sustainability, and community engagement, not only improve their public image but also create long-term value for all stakeholders [4]. Furthermore, businesses that embrace sustainable development practices often experience reduced operational risks and enhanced consumer loyalty.

4. Pricing Strategies and Profit Optimization: Pricing plays a central role in a company's profit generation. By adopting dynamic pricing models, companies can optimize their revenue streams while remaining competitive in the market. Price differentiation, value-based pricing, and bundling are some strategies that companies use to maximize their profit without alienating customers [3]. Moreover, effective pricing strategies must consider market conditions, customer behavior, and cost structures to ensure profitability and long-term financial health.

5. Risk Management and Profit Protection: Companies must develop robust risk management frameworks to safeguard their profits against external uncertainties, such as economic downturns, regulatory changes, and global disruptions. Effective risk management strategies involve diversification, hedging, and insurance, as well as proactive monitoring of market conditions [2]. Companies that anticipate potential risks and prepare contingency plans can maintain stable profit levels even in volatile environments.

6. Performance Measurement and Profitability Indicators: To ensure that profits are managed effectively, companies must establish key performance indicators (KPIs) that track financial health and operational efficiency. Profitability ratios, such as return on investment (ROI), return on equity (ROE), and profit margins, provide insights into a company's financial performance and profitability. By monitoring these indicators, businesses can make informed decisions to optimize profit generation while aligning with long-term sustainability goals [5].

Challenges and Opportunities:

Despite the importance of profit management, companies face numerous challenges, including fluctuating market conditions, increasing competition, and changing consumer preferences. However, these challenges present opportunities for innovation and differentiation. Companies that focus on value creation and customer-centric strategies can not only maintain profitability but also build a loyal customer base that supports long-term success [1].

Additionally, as global markets become more interconnected, companies must navigate complex regulatory environments and address societal demands for transparency and accountability. By adopting responsible profit management practices, businesses can build trust with stakeholders and ensure their ongoing sustainability [6].

Conclusion:

Managing a company's profit is an integral part of its strategy for sustainable development. By balancing profit maximization with social responsibility, investing in innovation, and optimizing operations, companies can ensure long-term profitability while contributing to broader societal and environmental goals. The future of profit management lies in companies' ability to adapt to changing market dynamics, embrace new technologies, and adopt sustainable business practices that align with the needs of all stakeholders.

REFERENCES

1. Brown, P., & Green, M. (2020). *Strategic Profit Management and Sustainable Development*. Journal of Financial Management, 55(4), 123-135.
2. Davis, A., & Taylor, L. (2024). *Risk Management for Profit Protection*. International Journal of Business Risk, 22(1), 45-59.
3. Hill, J., Porter, T., & Wills, D. (2023). *Optimizing Profit Through Pricing Strategies*. Marketing Management Review, 48(6), 78-91.
4. Jensen, M., & Clark, R. (2020). *Corporate Social Responsibility and Profit Maximization*. Journal of Business Ethics, 35(2), 67-79.
5. Lee, H., & Tan, S. (2021). *Profitability Indicators and Financial Performance*. Journal of Business Analysis, 15(3), 112-124.
6. Roberts, S., Clark, M., & King, R. (2021). *The Role of CSR in Profitable Growth*. International Journal of Corporate Sustainability, 18(4), 202-214.
7. Wang, Y., & Zhang, X. (2022). *Lean Management and Operational Efficiency in Profit Maximization*. Operations Management Journal, 40(8), 55-66.

UDC 657.446

Znak Kateryna,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
Education and Research Institute "Management and Marketing"
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics;
Scientific advisor: Naumik-Gladka K.H.,
Doctor of Economic Sciences, Professor
Education and Research Institute "Management and Marketing"
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ECONOMIC AND MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL UNCERTAINTY

In the modern world, economic and managerial decision-making is increasingly influenced by global uncertainty. Rapid technological advancements, geopolitical conflicts, pandemics, and climate change create a complex environment that challenges traditional economic models and management strategies. Companies, governments, and international organizations must adapt to these evolving conditions to ensure sustainable development and economic resilience [1].

Global uncertainty affects economies in multiple ways, including financial instability, supply chain disruptions, inflationary pressures, and fluctuating consumer demand. The financial sector is particularly vulnerable, as unpredictable market conditions can lead to investment volatility and currency devaluation. Additionally, businesses face operational challenges due to shifts in trade policies, labor shortages, and unpredictable consumer behavior [2].

The COVID-19 pandemic illustrated how unexpected events can disrupt economies worldwide, forcing governments to implement emergency monetary and fiscal policies. Similarly, geopolitical conflicts and trade wars introduce uncertainty into international markets, making long-term economic planning more difficult. Companies operating in international markets must constantly monitor political and economic developments to minimize risks and maintain competitive advantages. Economic globalization has created interconnected systems where the collapse of one sector can trigger a domino effect, affecting businesses and financial institutions across the world.

Managers must navigate uncertainty by adopting flexible and adaptive strategies. Traditional management approaches often fail in rapidly changing environments, requiring organizations to implement innovative solutions. Decision-making under uncertainty becomes a critical task, as managers must make strategic choices with incomplete or ambiguous information. Crisis management has become a necessary skill, with organizations developing contingency plans and risk mitigation strategies to maintain operational stability. Talent management also becomes a pressing issue, as attracting and retaining skilled employees becomes difficult when economic conditions are unpredictable. Companies must invest in digital

transformation, as technological advancements play a crucial role in maintaining competitiveness in uncertain markets [3].

Businesses must also focus on financial resilience by maintaining liquidity reserves and diversifying revenue streams. Overreliance on a single market or supplier can expose companies to vulnerabilities, making diversification a key strategy in uncertain times. Additionally, corporate leadership must foster a culture of innovation and adaptability, encouraging employees to embrace change and think proactively. Digital technologies, such as artificial intelligence and big data analytics, can help businesses make data-driven decisions, improving forecasting accuracy and strategic planning. As economic landscapes shift, companies must continuously reassess their strategies to remain relevant and sustainable.

Uncertainty also affects consumer behavior, making demand forecasting more challenging. During periods of crisis, consumers tend to reduce discretionary spending and prioritize essential goods and services. This shift requires businesses to adapt their marketing and production strategies to align with changing consumer preferences. Companies that can quickly respond to these changes by adjusting their product lines and service offerings will be better positioned to maintain profitability.

Another critical factor is the role of corporate governance in mitigating uncertainty. Strong leadership and transparent decision-making processes enhance an organization's ability to navigate economic instability. Companies that prioritize ethical business practices and maintain open communication with stakeholders build trust, which is essential in times of crisis. Additionally, fostering a corporate culture that embraces continuous learning and innovation can improve resilience and long-term sustainability.

Global supply chains have become increasingly complex, making them more susceptible to disruptions caused by political instability, natural disasters, and economic crises. Organizations must develop robust supply chain management strategies to enhance resilience. This may include diversifying suppliers, investing in local production, and leveraging digital technologies to improve efficiency and transparency.

Governments also play a crucial role in stabilizing the economy during uncertain times. Through effective policy-making, governments can implement measures to support businesses and consumers. This includes tax relief, subsidies, and investment in infrastructure projects to stimulate economic activity. Additionally, fostering international cooperation and trade agreements can reduce uncertainty and create a more predictable economic environment.

To survive and thrive in an uncertain environment, businesses and policymakers must adopt proactive strategies. Diversification of market reach and product offerings can help businesses mitigate risk. Agile management, characterized by flexible decision-making processes, allows companies to quickly adapt to changing conditions. Strengthening logistics and supplier networks minimizes disruptions caused by economic shocks, while utilizing big data and analytics enhances forecasting accuracy and strategic planning. Companies integrating environmental, social, and governance (ESG) principles into their strategies are better

positioned for long-term success. Investing in sustainability initiatives not only mitigates risk but also improves brand reputation and stakeholder confidence. Governments play a crucial role in supporting businesses by creating policies that promote economic stability and innovation. Public-private partnerships can help address challenges related to infrastructure, workforce development, and regulatory frameworks [1, 2].

Economic and managerial strategies must evolve in response to global uncertainty. Organizations that embrace flexibility, innovation, and resilience will be better equipped to navigate economic fluctuations and maintain long-term stability. Governments and businesses must collaborate to develop policies that foster economic growth while mitigating risks associated with an unpredictable global landscape. As uncertainty becomes the new normal, proactive and strategic management will be the key to sustainable success in the global economy. Future research and policy initiatives should focus on improving crisis preparedness, fostering technological advancements, and enhancing global economic cooperation to create a more resilient and adaptive economic system [3].

REFERENCES

1. Грушко В.І., ЕКОНОМІКА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: практичний погляд на проблему (Grushko V.I., THE ECONOMY OF UNCERTAINTY: A Practical Look at the Problem), Monography, Kyiv, 2021, 504p., Electronic resource: Link
2. Жаліло Я. А., Покришка Д. С. [та ін.], Перспективи економіки України в умовах глобальної невизначеності (Zhalilo Y. A., Pokryshka D. S. [et al.], Prospects for the Ukrainian economy in the face of global uncertainty), Analytical report, Kyiv, 2013, 120p., Electronic resource: Link
3. Захарченко О.В., Наукові основи сталого розвитку (Zakharchenko O.V., Scientific foundations of sustainable development), Scientific article, Odesa, 2015, 7p., Electronic resource: Link

УДК 65.011.8:338.124.4:355.4

Аврамішина Я. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.е.н., доцент, Петриківа О.С.,
доцент кафедри менеджменту,бізнесу та професійних комунікацій,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА КРИЗИ

У сучасному світі підприємства перманентно стикаються з різними викликами, серед яких невизначеність та криза займають особливе місце. Криза зазвичай зумовлена різними факторами, як-от економічні коливання, політичні зміни, природні катаклізми чи глобальні пандемії. У таких умовах стратегічне управління набуває особливої актуальності, оскільки воно дозволяє підприємствам не лише виживати, але й розвиватися та підвищувати рівень конкурентоспроможності [1].

На думку науковців, стратегічне управління включає процес планування, реалізації та контролю стратегічних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації. В умовах кризи цей процес набуває складності через потребу швидкої адаптації до мінливого середовища та мінімізації ризиків. Стратегічне управління в умовах кризи вимагає не лише оперативної реакції на зовнішні зміни, але й здатності трансформувати кризові виклики на можливості для розвитку підприємства.

Отже, особливості стратегічного управління в умовах невизначеності та кризи включають низку ключових аспектів, як-от гнучкість та адаптивність, ризик-менеджмент, антикризові стратегії та соціальна відповідальність. Розробка та впровадження цих стратегій стають ключовими інструментами для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у складних умовах.

Стратегічне управління в умовах кризи вимагає гнучкості, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Гнучке планування передбачає створення альтернативних стратегій та сценаріїв розвитку, котрі дозволяють підприємству оперативно змінювати фокус та ресурси залежно від перебігу подій.

Також під час кризи підприємства стикаються з унікальними ризиками, такими як порушення ланцюгів постачання, втрата ринків збуту, знищення або ушкодження виробничих потужностей тощо. Тому першочерговим завданням є аналіз і оцінка таких ризиків, а також виявлення найбільш вразливих ланок у ланцюгах постачання та бізнес-процесах[2].

Дійсно, під час кризи підприємства вимушені розробляти антикризові стратегії. Це стосується тимчасового скорочення витрат, оптимізації виробничих процесів, диверсифікації продуктів чи ринків, пошуку нових

каналів постачання або залучення партнерів. Щодо інформації, яка може бути обмеженою або контролюватися, що ускладнює для бізнесу можливість залишатися в курсі останніх подій, важливо налагодити надійні та безпечні канали комунікації.

Умови господарювання, що характеризуються невизначеністю, створюють суттєві виклики для підприємств, зокрема: нестабільність ринку, фінансова нестабільність, кадрові проблеми[3].

Таким чином, криза та невизначеність створюють суттєві виклики для підприємств, зокрема нестабільність ринку, фінансову нестабільність та кадрові проблеми. Втрата ринків збуту та порушення ланцюгів постачання можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства. Збільшення витрат на безпеку та ускладнений доступ до фінансування можуть загострити фінансову ситуацію підприємства. Втрата кваліфікованого персоналу через кризу може суттєво вплинути на ефективність роботи підприємства.

Отже, стратегічні рішення в умовах кризи відіграють вирішальну роль у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності підприємств. У загальному розумінні, стратегічні рішення спрямовані на досягнення довгострокових цілей організації шляхом планування, реалізації та контролю стратегічних дій. У кризових умовах ці рішення набувають особливої актуальності через потребу швидкої адаптації до мінливого середовища та мінімізації ризиків.

Підсумовуючи можна сказати, що стратегічне управління в умовах невизначеності та кризи вимагає гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Розробка та впровадження антикризових стратегій, ризик-менеджменту та інноваційних підходів стають ключовими інструментами для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у складних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bilous Svitlana, Trohymenko Andrii, Kaminskyi Vitalii. Стратегічне управління підприємствами в умовах кризи та військових викликів. *Економічний вісник*, 2023, № 3, с. 45–60.
2. Шевченко І. Ю. Навчальний посібник з стратегічного управління. Київ: Видавництво «Наукова думка», 2022. 200 с.
3. Стратегічний менеджмент: підручник / за ред. Іваненка А. В. Київ: КНЕУ, 2021. 350 с.

УДК 330.351:621.311

Бєлікова Н. В.,
учений секретар, д.е.н., проф.,
Науково-дослідний центр
індустріальних проблем розвитку НАН України;
Мухін В. А.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Науково-дослідний центр
індустріальних проблем розвитку НАН України

ТЕРМІНОСИСТЕМА ДОСЛІДЖЕНЬ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Формування терміносистеми регіонального розвитку є ключовим для узгодженості наукових досліджень, ефективності державної політики та міжнародного співробітництва. Чітке визначення понять сприяє порівняльному аналізу, адаптації найкращих практик і розробці комплексного підходу до регіонального розвитку в умовах глобальних викликів. Для України це особливо важливо через децентралізацію, євроінтеграцію та повоєнне відновлення, адже єдина термінологія забезпечить ефективне управління та розподіл ресурсів.

Під терміносистемою розуміється сукупність взаємопов'язаних термінів, що відображає основні поняття, як характеризують процеси регіонального розвитку та відновлення. Вона має чітку структуру, де терміни пов'язані за змістом, підпорядковані логічним зв'язкам і відповідають правилам термінотворення.

Аналіз сучасних досліджень з регіонального розвитку показує, що основна увага зосереджена на формуванні методологічних основ у межах соціально-економічних концепцій, зокрема сталого розвитку [1]; пошуку механізмів повоєнного відновлення регіонів [2-5]; вивченні регіональної стійкості та адаптації до зовнішніх викликів [6-7]. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання термінологічної узгодженості понять у науковій літературі, а також варіативності ключових термінів з урахуванням міждисциплінарного підходу та різних наукових традицій. Сучасні наукові дослідження містять різноманітні підходи до семантики дослідження проблематики регіонального розвитку. Аналіз публікацій в наукометричній базі даних Scopus за ключовими словами «regional development», «terminology» показав 220566 результатів за період 2002-2024 рр.

Еволюція наукових досліджень у сфері регіонального розвитку відображає зміни у використанні термінів та акцентів. Спостерігається зростання кількості досліджень, присвячених економічній стійкості регіонів, адаптаційним механізмам у кризових умовах та впровадженню принципів циркулярної економіки. Водночас низка напрямів залишається актуальною, зокрема концепція сталого розвитку, економічна резилієнтність та посткризові

стратегії. Аналіз термінології у дослідженнях показує, що деякі наукові тренди поступово втрачають актуальність через зміну соціально-економічного контексту, наприклад, дослідження регіональних ризиків природних катастроф та локального агротуризму.

Загальний вектор розвитку досліджень змістився від макроекономічних аспектів та інституційного забезпечення регіонального розвитку до цифрової трансформації соціально-економічних процесів та принципів циркулярної економіки. На сучасному етапі термінологія регіоналістики зосереджена на поняттях, пов'язаних із кризами, адаптацією та відновленням, таких як «економічна резилієнтність», «адаптивність», «шок» та «рецесія».

Формування термінологічного апарату дослідження проблематики регіонального розвитку має враховувати сучасні наукові тенденції, які можна об'єднати в чотири ключові напрями.

Перший напрям має відображати зростаючу роль цифрових технологій у регіональному розвитку. Використання автоматизації та цифрових рішень сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, залученню громадянського суспільства та бізнесу до прийняття стратегічних рішень, а також розробці інвестиційно-інноваційних проєктів, орієнтованих на розвиток регіонів.

Другий напрям ґрунтується на міждисциплінарному підході у дослідженнях регіонального розвитку. Інтеграція знань з економіки, соціології, екології, управління та інших дисциплін дозволяє глибше аналізувати складність та багатоаспектність регіональних процесів, особливо у контексті подолання криз і наслідків воєнних конфліктів. Комплексний підхід сприяє виявленню причин проблемних ситуацій та пошуку ефективних рішень для регіонального розвитку.

Третій напрям – підсилення уваги до адаптивності регіонів. Сучасні дослідження фокусуються на механізмах підвищення стійкості регіонів до зовнішніх потрясінь та їх здатності до самодостатнього розвитку. Особливу роль відіграє впровадження принципів циркулярної економіки, які забезпечують ефективне використання ресурсів та екологічну сталість у процесах регіонального стратегування та планування.

Четвертий напрям – регіональне відновлення після кризових ситуацій та воєнних конфліктів. Відбудова регіонів після шоків, таких як війна чи природні катастрофи, вимагає нових підходів до управління, стратегічного планування та міжнародного співробітництва для забезпечення сталого розвитку.

З огляду на ці тенденції, термінологічний апарат досліджень регіонального розвитку має не лише відображати сучасні виклики, а й сприяти гармонізації наукових підходів, що є критично важливим для ефективної регіональної політики та інтеграції міжнародного досвіду. Як зазначають G. Ietto-Gillies та C. Trentini [7], для досягнення ефективності слід зосередитися на таких економічних процесах: поширення цифрових технологій; цифрових продуктів й процесів; процеси спеціалізації; бізнес-стратегії екстерналізації проти інтерналізації, що у сукупності принесе користь для регіональних

суб'єктів економіки та економічної системи в цілому. Для умов України це твердження є цілком придатним, так як в процесі повоєнного відновлення постане гостре питання щодо підвищення ефективності планування та моніторингу регіональних програм підтримки й допомоги. Необхідно буде забезпечити контроль за використанням бюджетних коштів, ресурсів з фондів підтримки для фінансування відновлення регіонів, зменшити корупційні ризики через прозорість та цифровий документообіг.

Таким чином, семантичний аналіз ключових термінів регіонального розвитку виявив основні концепти сучасних досліджень: «сталий розвиток», «економічна резилієнтність», «інклюзивні» та «цифрові» технології, «інноваційний розвиток», «регіональні відмінності», «екосистемне регіональне здоров'я» та «регіони в циркулярній економіці». Вони відображають загальний науковий тренд, спрямований на вдосконалення механізмів регіонального розвитку, мінімізацію нерівностей та підвищення економічної стійкості регіонів.

Водночас, питання повоєнного відновлення та відбудови залишаються недостатньо дослідженими, хоча для України це є критично важливим викликом. Визначені термінологічні тенденції стали основою рекомендацій щодо чотирьох ключових напрямів формування термінологічного апарату регіонального розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Старикова Г. Удосконалення управління сталим розвитком регіону. *Věda a perspektivy*. No 3(10). 2022. DOI: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-3(10)-64-75
2. Іванов С. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. *Економіка України*. №1. 2019. С. 75-89. http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2019_1_7
3. Джигора О. М. Сучасні виклики та загрози регіонального розвитку, напрями їх подолання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2020. No. 2 (56). С. 70-80. https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).70-80
4. Бородіна О., Ляшенко В. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 121-134. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134
5. Дугінець Г., Колодко Н. Економічне відновлення та розвиток країн після збройних конфліктів: досвід для України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки*. 2023. No 5. С. 46-65. https://doi.org/10.31617/3.2023(130)04
6. Neumann U. Digital transformation, employment change and the adaptation of regions in Germany. *Structural Change and Economic Dynamics*. 2025. Volume 73, Pages 37 – 50. https://doi.org/10.1016/j.strueco.2024.12.014

7. Ietto-Gillies G., Trentini C. Sectoral structure and the digital era. Conceptual and empirical analysis. *Struct. Chang. Econ. Dyn.* 2023. 64 (2023). P. 13-24. https://doi.org/10.1016/j.strueco.2022.11.004

УДК 658.512.8

Гадевич К.М.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет;
к.е.н, доцент ***Карпенко Ю.В.,***
Одеський національний економічний університет

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ «КАНБАН» В ДІЯЛЬНОСТІ ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Актуальність використання система «Канбан» в діяльності сучасних операційних систем викликана потребою підвищення їх гнучкості та оптимізації ресурсів, що є одною з ключових вимог для збереження конкурентоспроможності. Система «Канбан» дозволяє значно зменшити витрати, покращити управління запасами та прискорити виробничі процеси, що є критично важливим в умовах швидких змін на ринку.

Система «Канбан» була розроблена інженером Тайіті Оно в 1940-х роках та вперше реалізована на виробництві Toyota, став ефективним інструментом для проектних менеджерів [1]. Канбан (від японського "камбан" - дошка, вивіска) - це система організації виробництва, яка упорядковує завдання та робочі процеси, розбиваючи їх на етапи та оптимізуючи потік продукції шляхом налаштування та регулювання. Канбан дозволяє впроваджувати метод "Just in Time", забезпечуючи точність та ефективність виробничих операцій.

Основними сигнальними методами в Канбані є:

- карткова система – використання карток (канбанів), які сигналізують про необхідність поповнення запасів або передачі деталей на наступний етап виробництва;
- контейнерна система – коли певний контейнер виконує роль сигналу: поки він не порожній, виробництво нового товару не починається;
- прямокутники "канбан" – спеціальні мітки або картки, які використовуються в процесах, щоб позначати стан робіт;
- пофарбовані кулі для гольфу – рідкісний, але цікавий метод, де кольори куль сигналізують про рівень запасів або необхідність поповнення.

Найбільш розповсюдженою є карткова система, в якій інформація передається через спеціальні картки на паперових, пластикових, цифрових або інших носіях. Розрізняють два основні типи: картки замовлення – визначають, скільки й чого потрібно виготовити та доставити на склад; картки відбору – містять дані про кількість і тип предметів, які слід забрати зі складу й доставити споживачу. Обидва види можуть застосовуватися для різних масштабів виробництва та логістики, як внутрішньої, так і зовнішньої.

Основні правила для організації процесів за системою «Канбан» [2]:

- кожен матеріал або виріб має чітку ідентифікацію (картка канбан завжди закріплена);

- дефектні матеріали чи вироби не допускаються до подальшого використання;

- зменшення кількості карток підвищує чутливість до змін, тому їх кількість змінюється лише за необхідності;

- переміщення виробів без карток заборонене;

- кожен контейнер має одну картку замовлення та одну картку відбору;

- відбір понад зазначену кількість заборонений;

- виробництво понад вказану кількість заборонене;

- кількість карток в обороті має бути мінімальною;

- виробництво різних типорозмірів здійснюється за порядком надходження карток замовлення.

В ІТ-галузі сьогодні активно використовується елемент канбан-системи – канбан-дошка. Кольорові картки на ній містять інформацію про завдання, таку як назва, термін виконання, виконавці та інша інформація. Дошка Канбан розділена на три стовпці: "незавершено", "у роботі" і "виконано". Картки пересуваються зліва направо, відображаючи стадії виконання завдань. Ліміт карток визначається кількістю завдань, які можуть бути виконані на кожному етапі, і залежить від обсягу робіт та варіативності процесів. Максимальна кількість карток обмежує навантаження на кожен етап і регулюється принципом витягування: швидкість виконання завдань на наступних етапах залежить від того, як швидко завершуються завдання на попередніх етапах. Менеджери можуть візуалізувати стан завдань та ефективно керувати розвитком проекту.

Перевагами використання системи «Канбан» сьогодні виступають:

- гнучкість планування та швидка реакція на запити, що зменшує час виконання замовлень;

- активна участь команди завдяки прозорості процесів;

- мінімізація вузьких місць (ліміти роботи в процесі допомагають швидко виявляти проблеми, пов'язані з дефіцитом ресурсів чи навичок);

- підтримка мінімального рівня запасів, зниження витрат на них, через обмеження завдань;

- швидке виявлення дефектів та своєчасне їх усунення;

- оперативне коригування виробництва в залежності від змін попиту;

- зосередження на важливих завданнях і зменшення простоїв.

В якості недоліків використання часто називають неможливість використання для довгострокового планування, складність узгодження роботи системи з зовнішніми постачальниками.

Система «Канбан» є важливим інструментом в діяльності сучасних операційних систем, що підвищує ефективність, зменшує витрати та покращує контроль за процесами. Використання цифрових технологій, автоматизації та аналітики дозволяє системі розвиватися, роблячи виробництво більш гнучким та продуктивним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Що таке канбан і чим він корисний. *Worksection.* URL: https://worksection.com/ua/blog/kanban.html (дата звернення: 08.03.2025).
2. Chase R. B., Aquilano N. J., Jacobs F. R. Production and Operations Management: Manufacturing and Services. Irwin/McGraw-Hill, 1998. 889 p.

УДК 159.923.2

Гайдуков І.В.,
здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти
«Доктор філософії»,
Центральноукраїнський національний технічний університет;
науковий керівник: к.е.н, доцент Андрощук І.О.
Центральноукраїнський національний технічний університет

ВПЛИВ РИС КОНСТРУКТУ «ТЕМНА ТРІАДА» НА ПРАГНЕННЯ ДО УСПІХУ

У сучасному суспільстві успіх є однією з ключових цінностей, що визначає професійну реалізацію, соціальний статус і особистісне благополуччя. Традиційно вважається, що успіх досягається завдяки наполегливості, таланту, працьовитості та емоційному інтелекту. Проте, сучасні психологічні дослідження свідчать, що певні особистісні риси, зокрема риси Темної тріади (субклінічний нарцисизм, макіавеллізм, субклінічна психопатія), також можуть сприяти або перешкоджати досягненню успіху. В останні десятиліття дослідники у всьому світі активно вивчають вплив особистісних рис на кар'єру, лідерство та міжособистісні відносини. Особливий інтерес викликає роль так званих "темних" рис, які традиційно асоціюються з маніпуляціями та неетичною поведінкою, але водночас можуть сприяти досягненню амбітних цілей. А у сучасному світі, де конкуренція за ресурси, кар'єрні можливості та соціальний вплив постійно посилюється, прагнення до успіху часто пов'язане з використанням стратегій, притаманних особам із високими показниками Темної тріади. У бізнесі, політиці та навіть у соціальних мережах можна спостерігати тенденцію, коли риси нарцисизму, макіавеллізму та психопатії допомагають досягати високих результатів.

Концепція Темної тріади була запропонована у 2002 році дослідниками Д. Полхусом (Delroy Paulhus) та К.Вільямсом (Kevin Williams) в їхній роботі "The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy" [5]. Вони об'єднали три риси, які раніше вивчалися окремо, в одну модель через їхню спільну антисоціальну природу та вплив на міжособистісні відносини. До компонент Темної тріади дослідники віднесли:

- Субклінічний нарцисизм (Narcissism)
- Основні характеристики: завищене почуття власної значущості, потреба в увазі, відсутність емпатії, почуття переваги над іншими.
- Прояви: прагнення до влади, демонстративна поведінка, вразливість до критики [4,6]
- Макіавеллізм (Machiavellianism)
- Основні характеристики: стратегічна маніпулятивність, прагнення до влади, цинізм, байдужість до моралі.
- Прояви: обман, використання інших для власної вигоди, холоднокровність у прийнятті рішень. [1,3]

• Субклінічна психопатія (Psychopathy)

• Основні характеристики: імпульсивність, відсутність емпатії, агресивність, низьке почуття провини.

• Прояви: ризикована поведінка, егоцентризм, байдужість до наслідків власних дій.[2]

Відсутність емпатії або емоційна черствість складає основу так званого «темного ядра» цього конструкту.

У формування гіпотез цього дослідження було покладено ідею про можливий подвійний характер впливу рис конструкту Темної тріади на прагнення до успіху.

У якості позитивного аспекту приймався вплив рис, які «відповідають» за високу самооцінку, впевненість у власних силах та здібностях, лідерські якості (нарцисизм), стратегічне планування, використання маніпулятивних технік для досягнення цілі (макіавеллізм), здатність зберігати холоднокровність у стресових ситуаціях, вміння ризикувати та швидко приймати рішення (психопатія).

В той же час, у якості негативного аспекту розглядалися наслідки цих рис, які й віднесли їх до «темної» сторони особистості: надмірний нарцисизм може приводити до токсичного лідерства та руйнування командної роботи, макіавеллізм часто асоціюється з неетичною та маніпулятивною поведінкою, яка може зашкодити довгостроковій стратегії досягнення успіху, психопатія може спричиняти проблеми у міжособистісних стосунках та довірі з боку оточення.

Практична значущість дослідження полягає у наступному:

• Розумінні впливу рис конструкту Темної тріади на прагнення до успіху дозволить розробити стратегії особистісного розвитку, які допоможуть людям з такими рисами використовувати їх максимально ефективно, не завдаючи шкоди собі та оточенню;

• Бізнес-середовище, HR-сфера, психотерапія та коучинг зможуть використовувати результати таких досліджень для підбору персоналу, управління командами та розвитку лідерських якостей.

У якості перспективи подальших досліджень можна зазначити лонгитюдні дослідження довготривалих наслідків використання «темних» стратегій у кар’єрі, виявлення впливу соціокультурних контекстів на взаємозв’язок між Темною тріадою та прагненням до успіху, виявлення балансуючих факторів, які допомагають компенсувати вказані негативні аспекти рис Темної тріади тощо.

Висновок. Нажаль, на відміну від закордонних дослідників, в українській науковій спільноті вивчення Темної тріади у всіх її аспектах перебуває на початковій фазі, тож вказана тема дослідження є актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору. Вона допомагає краще зрозуміти механізми досягнення успіху та роль особистісних рис у цьому процесі. Дослідження впливу Темної тріади сприяє не лише розвитку психологічної науки, а й має значний вплив на бізнес, управління персоналом та соціальні відносини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Christie, & Geis (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.
2. Hare, R. D. (1991). *The Hare Psychopathy Checklist-Revised (PCL-R)*. Toronto: Multi-Health Systems.
3. Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 93–108). The Guilford Press.
4. Miller JD, Hoffman BJ, Gaughan ET, Gentile B, Maples J, Keith Campbell W. *Grandiose and vulnerable narcissism: a nomological network analysis*. J Pers. 2011 Oct;79(5):1013-42. doi: 10.1111/j.1467-6494.2010.00711.x. PMID: 21204843.
5. Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy*. Journal of Research in Personality, **36**(6), 556-563. Raskin & Hall (1979)
6. Raskin, R., & Hall, C. S. (1979). *A Narcissistic Personality Inventory*. Psychological Reports, 45(2), 590.

УДК: 338.43:004:657.1

Горлач Д.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет;
науковий керівник: к.е.н, доцент Остапенко Р.М.,
Державний біотехнологічний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИТРАТ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Сільськогосподарський сектор в Україні переживає значну цифрову трансформацію, особливо у сфері обліку витрат. Ці зміни зумовлені необхідністю підвищення ефективності, точності та управління фінансами в режимі реального часу на конкурентному світовому ринку. Українські сільськогосподарські підприємства все частіше впроваджують цифрові інструменти та автоматизовані системи для оптимізації процесів управління витратами, зменшення кількості помилок та посилення загального фінансового контролю.[1]

Одним з основних рушіїв цієї цифрової трансформації є впровадження автоматизованих систем бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту. Для інтеграції фінансових процесів в єдину систему використовуються такі програмні рішення, як MASTER, BAS ERP, QuickBooks та M.E.Doc. Ці інструменти допомагають автоматизувати рутинні бухгалтерські завдання, значно скорочуючи час, необхідний для підготовки фінансової звітності, та мінімізуючи людські помилки при введенні даних і розрахунках.[1]

Впровадження хмарних облікових систем є ще однією помітною тенденцією в цифровій трансформації обліку витрат. Ці системи пропонують перевагу віддаленого доступу, дозволяючи сільськогосподарським підприємствам управляти своїми фінансами з будь-якого місця, що особливо вигідно з огляду на географічно розподілений характер сільськогосподарської діяльності. Хмарні рішення також сприяють оновленню даних у режимі реального часу та автоматизованій звітності, що дозволяє приймати більш своєчасні та обґрунтовані рішення.

Пристрої Інтернету речей (IoT) все частіше інтегруються в сільськогосподарські операції для збору даних в режимі реального часу. Ці пристрої можуть відстежувати різні витрати, такі як споживання палива, використання обладнання та розподіл ресурсів. Підключивши ці пристрої Інтернету речей до систем бухгалтерського обліку, українські сільськогосподарські підприємства можуть досягти більш точного та детального відстеження витрат, що призведе до кращого управління витратами та оптимізації ресурсів.

Мобільні додатки відіграють вирішальну роль у цифровій трансформації обліку витрат. Ці додатки дозволяють працівникам легко подавати та відстежувати витрати в дорозі, що особливо корисно в аграрному секторі, де робота часто відбувається в польових умовах. Мобільні рішення спрощують процес звітування про витрати, зменшують затримки з відшкодуванням витрат і надають менеджерам можливість бачити структуру витрат у реальному часі.

Цифрові закупівельні платформи впроваджуються для оптимізації процесів закупівель та ведення переговорів з постачальниками про кращі ціни. Ці платформи централізують закупівельну діяльність, автоматизують створення замовлень на закупівлю та надають аналітику витрат за різними категоріями. Оцифровуючи процес закупівель, українські сільськогосподарські підприємства можуть досягти більшої прозорості, зменшити непередбачувані витрати та потенційно домовитися про кращі умови з постачальниками на основі консолідованих даних про закупівлі.

Впровадження технології блокчейн є новою тенденцією в цифровій трансформації обліку витрат для українських сільськогосподарських підприємств. Блокчейн пропонує підвищену прозорість і простежуваність фінансових операцій, що особливо цінно в складних ланцюгах поставок, поширених у сільському господарстві. Ця технологія може допомогти у створенні захищених від несанкціонованого доступу записів про витрати, зменшити ризик шахрайства та покращити аудиторські сліди [1].

Незважаючи на численні переваги та постійне впровадження цифрових рішень, українські сільськогосподарські підприємства стикаються з низкою проблем на шляху цифрової трансформації. Однією з головних перешкод є недостатня технічна інфраструктура, особливо в сільській місцевості, де розташовано багато фермерських господарств. Обмежений доступ до Інтернету та застаріле обладнання можуть перешкоджати впровадженню та ефективному використанню передових інструментів цифрового обліку.

Ще однією значною проблемою є брак кваліфікованого персоналу з необхідними цифровими навичками. Багато сільськогосподарських підприємств намагаються знайти працівників, які володіють як сільськогосподарськими операціями, так і сучасними цифровими системами обліку. Цей розрив у навичках може сповільнити впровадження нових технологій та обмежити потенційні вигоди від цифрової трансформації.

Низький рівень цифрової грамотності серед працівників та менеджерів фермерських господарств є додатковою перешкодою. Опір змінам і незнання цифрових інструментів може призвести до небажання впроваджувати нові системи, навіть якщо їхні переваги очевидні. Ця проблема підкреслює необхідність комплексних навчальних програм і стратегій управління змінами для забезпечення успішного впровадження цифрових бухгалтерських рішень.

Проблеми кібербезпеки є ще однією перешкодою в процесі цифрової трансформації. Оскільки сільськогосподарські підприємства все більше покладаються на цифрові системи для управління фінансами, зростає ризик витоку даних та кібератак. Захист конфіденційної фінансової інформації та забезпечення цілісності цифрових систем обліку є надзвичайно важливими, але вони вимагають постійних інвестицій у заходи з кібербезпеки та навчання працівників.

Для повноцінного впровадження цифрового обліку в українському сільському господарстві необхідно також усунути регуляторні та законодавчі перешкоди. Законодавча база не завжди встигає за технологічним прогресом, що створює невизначеність щодо використання певних цифрових інструментів або дійсності електронних фінансових записів. Гармонізація нормативно-правової бази

з цифровими практиками має важливе значення для широкого впровадження цифрових бухгалтерських рішень.

Війна, що триває в Україні, суттєво вплинула на зусилля з цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств. Конфлікт порушив операційну діяльність і відволік ресурси, які в іншому випадку могли б бути спрямовані на цифрові ініціативи. Багато підприємств були змушені надати пріоритет негайному виживанню та адаптації до складних обставин, а не довгостроковим проектам цифрової трансформації.

Для вирішення проблем і прискорення цифрової трансформації різні зацікавлені сторони в українському аграрному секторі вживають заходів. Державні органи працюють над покращенням інтернет-інфраструктури в сільській місцевості та оновленням нормативно-правових актів для підтримки практики цифрового обліку. Сільськогосподарські асоціації організовують навчальні програми для покращення цифрових навичок серед працівників та керівників фермерських господарств. Постачальники технологій розробляють більш зручні та галузеві рішення, щоб задовольнити унікальні потреби сільськогосподарського бізнесу.

Майбутнє обліку витрат в українському сільському господарстві виглядає все більш цифровим. У міру того, як все більше підприємств долають початкові перешкоди і починають пожинати плоди цифрової трансформації, це, ймовірно, створить ефект снігової кулі, заохочуючи більш широке впровадження в усьому секторі. Інтеграція нових технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей та блокчейн, обіцяє ще більше революціонізувати управління витратами, забезпечуючи безпрецедентний рівень точності, ефективності та стратегічного розуміння.

Цифрова трансформація обліку витрат в українських сільськогосподарських підприємствах є складним, але необхідним процесом. Незважаючи на такі проблеми, як обмеження інфраструктури, прогалини в навичках і фінансові обмеження, потенційні переваги в плані підвищення ефективності, точності та можливостей прийняття рішень сприяють подальшому впровадженню цифрових технологій. Якщо аграрний сектор пройде через ці зміни, він стане більш стійким, конкурентоспроможним і технологічно розвиненим на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горох О. В., Остапенко Р. М., Осипова С. К. Цифрова трансформація і нноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва при виборі сучасних бізнес-моделей. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2024. Вип. 2 (36). С. 39-49.

УДК 338.48

Григоров Д.Р.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.е.н., доцент, Петриківа О.С.,
доцент кафедри менеджменту,бізнесу та професійних комунікацій,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

НОВІТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ, ТОРГІВЛІ, ЛОГІСТИЦІ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ

У сучасних умовах підприємництво зазнає швидких змін завдяки цифровим технологіям. Використання автоматизації та штучного інтелекту (ШІ) забезпечує ефективне управління та оптимізацію витрат. Серед інноваційних підходів виділяються цифрові інструменти, такі як хмарні обчислення та бізнес-аналітика, що дозволяють оперативно аналізувати дані та приймати обґрунтовані рішення. Сучасні підприємства електронної комерції використовують ШІ для прогнозування продажів та автоматизації взаємодії з клієнтами. Завдяки цифровим інструментам торгівля стала більш персоналізованою. Споживачі частіше обирають онлайн-платформи для купівлі, і внаслідок цього компанії використовують соціальні мережі та мобільні додатки як канали комунікації. Це дозволяє підвищити лояльність клієнтів завдяки можливості персоналізувати рекламу.

Цифровий маркетинг дозволяє компаніям збільшувати охоплення і заохочувати клієнтів через індивідуальні пропозиції та персоналізовані знижки. Наприклад, Amazon застосовує ШІ для рекомендацій товарів, що базуються на попередніх покупках користувача. Інтеграція інновацій в логістичних процесах дозволяє значно оптимізувати ланцюги постачання. Великі компанії використовують Big Data для прогнозування попиту, а Інтернет речей (IoT) дозволяє контролювати перевезення товарів у реальному часі [1]. Завдяки цьому компанії мінімізують затримки і знижують витрати на транспортування. А компанія DHL використовує IoT для відстеження вантажів, що дозволяє підвищити надійність поставок. Готельно-ресторанна сфера орієнтується на створення унікальних вражень для клієнтів. Популярність здобуває індивідуалізація сервісу, коли клієнтам пропонуються ексклюзивні пропозиції та екологічні рішення.

Важливим аспектом стає підтримка місцевих виробників і використання безконтактних технологій для підвищення комфорту клієнтів. Це стало особливо актуально в умовах пандемії COVID-19, коли безпека обслуговування набула пріоритетного значення. Сучасні споживачі все більше уваги приділяють екологічним аспектам виробництва та діяльності компаній [2]. Підприємства відповідають на ці запити, впроваджуючи сталі практики, такі як використання екологічної упаковки, сортування відходів та підтримка місцевих виробників.

Дійсно, використання таких практик не лише позитивно впливає на екологію, а й підвищує довіру клієнтів, які прагнуть співпрацювати з екологічно відповідальними компаніями.

Таким чином, новітні тренди в підприємництві, торгівлі, логістиці та готельно-ресторанному бізнесі демонструють зростаючу значимість інноваційних та екологічних рішень. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність роботи, а сталі практики підвищують репутацію бізнесу. Це відповідає сучасним потребам суспільства і дозволяє бізнесу залишатися конкурентоспроможним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер П., Картаджая Г. та Сетіаван І. (2016). Маркетинг 4.0: перехід від традиційного до цифрового.
2. М. А. Хвесика, І. К. Бистряковий, Л. В. Левковської, В. В. Пилипіва, Сталий розвиток: світоглядна ідеологія майбутнього. – 2012.
3. Удодова В. І., Шаповал В. І., Дослідження досвіду функціонування національних моделей соціального підприємництва. – Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм», 2013.

УДК 339

Гринжола А. О.,
студентка спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького;
науковий керівник: к.е.н, доцент Ромащенко К. М.,
Черкаський національний університет імені Б.Хмельницького

ШЛЯХИ ПОВЕРНЕННЯ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ В УКРАЇНУ

Україна переживає один із найскладніших періодів своєї новітньої історії, зумовлений повномасштабною військовою агресією з боку Російської Федерації, що розпочалася у 2022 році. Вже понад три роки триває збройна боротьба за державний суверенітет, територіальну цілісність та право на самостійний вибір політичного й економічного курсу розвитку. Військовий конфлікт спричинив низку масштабних криз, зокрема економічну та демографічну, які суттєво впливають на майбутнє країни.

Згідно з даними Державної служби статистики України, на початок листопада 2021 року чисельність населення країни становила близько 41 млн осіб [1]. Однак ці показники є орієнтовними, оскільки останній повний перепис населення проводився у 2001 році, коли чисельність громадян України становила 48,5 млн осіб [2]. Внаслідок воєнних дій, масової міграції та значних людських втрат демографічна ситуація зазнала критичних змін. Так, за оцінками Інституту демографії та соціальних досліджень, на початок 2023 року чисельність населення України варіювалася в межах від 28 млн до 34 млн осіб. Це свідчить про масштабні демографічні виклики, які потребують глибокого аналізу та розробки ефективних заходів державної політики, зокрема щодо повернення.

Станом на 30 вересня 2023 року майже 4,2 млн людей, які втекли з України внаслідок російського вторгнення 24 лютого 2022 року, мають тимчасовий статус захисту в країнах ЄС [3]. Питання повернення максимальної кількості вимушених мігрантів в Україну є вкрай важливим, щоб після завершення війни розвивати стійку державу із сильними інституціями.

Учені зазначають, що процес повернення біженців на батьківщину має відповідати низці фундаментальних принципів. Першочерговим є забезпечення добровільності репатріації, що передбачає можливість прийняття біженцями вільного та усвідомленого рішення без будь-якого фізичного, психологічного чи матеріального примусу. Жоден тиск із метою прискорення чи нав’язування повернення є неприпустимим.

Другим ключовим принципом є безпека та гідність репатріації. Повернення біженців не повинно загрожувати їхньому життю, здоров’ю чи добробуту, а також передбачає безперешкодне возз’єднання з членами сім’ї. Держава походження зобов’язана приймати поверненців без дискримінації, дотримуючись міжнародних стандартів захисту прав людини.

Третій принцип акцентує увагу на необхідності ретельної координації репатріації, що зазвичай здійснюється на тристоронній основі за участю країни перебування, країни походження та Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН). Ця співпраця спрямована на забезпечення правового супроводу та гарантування дотримання прав біженців у процесі повернення.

Крім того, повернення має бути сталим, тобто таким, що запобігає повторній міграції або внутрішньому переміщенню осіб у межах власної країни. Для цього необхідно створити умови, що забезпечують фізичну, психологічну, соціальну, правову та економічну безпеку поверненців, а також сприяють їхній ефективній реінтеграції в суспільство. Особливо важливим є забезпечення доступу до всіх базових прав, зокрема економічних, соціальних, культурних та політичних.

У науковій літературі розрізняють три основні типи повернення біженців: самоорганізоване повернення (спонтанне), що здійснюється біженцями самостійно без зовнішньої підтримки; добровільне повернення, яке відбувається за сприяння УВКБ ООН та на основі домовленостей з урядами держав походження і притулку; стимульоване повернення, що передбачає надання логістичної та фінансової допомоги, коли УВКБ ООН визначає, що першопричини вимушеного переміщення більше не існують [2] .

Забезпечення ефективного процесу репатріації потребує комплексного підходу, що включає правові гарантії, соціально-економічну підтримку та довгострокові стратегії інтеграції поверненців у країнах їхнього походження.

Процес сприяння поверненню вимушених мігрантів передбачає аналіз та вплив на чинники, які можуть як стимулювати репатріацію, так і перешкоджати їй. Відповідно до принципу добровільності, рішення про повернення ухвалюється самими біженцями, тому ключовим завданням є визначення детермінант, які впливають на цей вибір. У науковій літературі виділяють три основні групи таких чинників:

1. Структурні чинники – характеризують ситуацію в країні перебування та країні походження, зокрема рівень безпеки, політичну стабільність, економічні можливості та рівень розвитку інфраструктури.
2. Індивідуальні чинники – включають соціально-демографічні характеристики вимушених мігрантів, їхній рівень освіти, професійний досвід, сімейний статус, а також суб’єктивне сприйняття перспектив у країні повернення.
3. Політичні чинники – охоплюють державну політику, заходи міжнародних та неурядових організацій щодо підтримки репатріації або створення перешкод для повернення.

У контексті України шляхи повернення вимушених мігрантів передбачають комплекс заходів, спрямованих на забезпечення сприятливих умов для репатріації та ефективної інтеграції. Основні механізми включають:

1. Економічні стимули (створення конкурентних соціально-економічних умов, зокрема можливостей для працевлаштування, забезпечення доступного житла, підтримки підприємницької діяльності, тощо).
2. Соціальна підтримка (надання цільової допомоги вразливим категоріям населення (особам з інвалідністю, багатодітним сім'ям тощо), а також інформаційного супроводу щодо можливостей реінтеграції).
3. Координація з міжнародними організаціями (співпраця з УВКБ ООН та іншими міжнародними структурами для забезпечення захисту прав і гарантій безпеки репатріантів).
4. Державна підтримка (розробка та реалізація державної політики повернення, що передбачає спрощення процедур отримання статусу внутрішньо переміщеної особи, громадянства чи інших правових документів).
5. Інформаційні кампанії (поширення інформації про можливості повернення та інтеграції, використовуючи соціальні мережі, медіа та інші канали комунікації).
6. Розвиток інфраструктури (відновлення та модернізація інфраструктури в регіонах, звідки виїхали мігранти, що сприятиме покращенню умов проживання та працевлаштування, зокрема в сферах освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг).

Отже, комплексний підхід до репатріації вимушених мігрантів передбачає синергію економічних, соціальних, правових та інфраструктурних заходів, що сприятимуть їх успішній реінтеграції в українське суспільство та зменшенню ризику повторного вимушеного переміщення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України URL: https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2021/12/153.pdf (дата звернення 9.03.2025)
2. Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3692466-ciselnist-naselenna-ukraini-variuetsa-vid-28-do-34-miljoniv-demografi.html (дата звернення 9.03.2025)
3. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231110-1 (дата звернення 10.03.2025)

УДК 3.33.330:330.3

Грінько А.П.,
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
Дуброва Ю.М.,
студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна

ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

Актуальність теми полягає у дослідженні ефективного інструменту управління у сучасних умовах конкуренції. Для підтримки конкурентоспроможності необхідно глибоко розуміти потреби клієнтів, маючи змогу прогнозувати поведінку вибору, щоб пропонувати товари чи послуги. CRM-системи виступають інструментом для централізації, аналізу та оптимізації даних про клієнтів, що відповідно підвищує ефективність та результативність комунікації.

Оскільки в умовах сучасних викликів впровадження CRM-систем стає невід'ємною частиною стратегії розвитку бізнесу, їх впровадження та використання для оптимізації управління бізнесом є вельми важливим як для великих корпорацій, так і для малого та середнього бізнесу, що прагнуть ефективно адаптуватися до умов сучасного ринку.

Попит на сучасні та потужні CRM-системи стрімко зростає, що спонукає розробників впроваджувати новітні технології та покращувати взаємодію користувачів із платформами. Наразі актуальним трендом є гіперперсоналізація клієнтського досвіду. Сучасні CRM-рішення спрямовані на створення індивідуального підходу до кожного клієнта. Завдяки цим технологіям компанії можуть пропонувати персоналізовані продукти, генерувати релевантний контент і будувати цільові маркетингові кампанії.

Зростання попиту на персоналізацію змушує розробників розширювати функціонал CRM, додаючи інструменти для аналізу уподобань та інтересів споживачів. Розробники CRM-систем усе частіше прагнуть створювати платформи, які охоплюють повний життєвий цикл від моменту залучення до підтримки лояльності. Такі системи інтегрують функції управління продажами, платежами, гарантійним обслуговуванням та іншими етапами взаємодії, що дозволяє забезпечити наскрізну автоматизацію процесів і підвищити ефективність бізнесу [1].

Важливим технологічним напрямом є компонована No-code архітектура, яка дозволяє компаніям адаптувати CRM-систему під специфічні потреби без необхідності складного програмування. Що визначає дану технологію як одну з основних у цифровізації бізнесу на найближчі три-п'ять років. Постачальники CRM активно впроваджують no-code рішення, розширюючи бібліотеки готових компонентів і спрощуючи створення бізнес-додатків для користувачів без

технічного досвіду. No code або ж Low Code модель це сучасна можливість налаштувань та візуалізації бізнес-процесів без використання жодного рядку коду. Ще одним ключовим елементом розвитку CRM-систем є використання генеративного штучного інтелекту. Асистенти на базі штучного інтелекту здатні обробляти запити природною мовою, автоматично створювати звіти, збирати аналітику про клієнтів та пропонувати рекомендації щодо подальших дій [2].

Таким чином, узагальнюючи інформацію з проаналізованих інтернет джерел можна визначити основні CRM тренди, на які варто звернути увагу в 2024 році, які представлені в Таблиці 1.

Таблиця 1

Тренди ефективного впровадження CRM систем в 2024 році

Тренд	Опис
1. **Бум штучного інтелекту**	ШІ сприяє створенню звітів, моделюванню та обробці даних, що підвищує аналітичні можливості CRM та точність прогнозування продажів.
2. **Більше корисних інтеграцій**	Сучасні CRM інтегруються з месенджерами, сервісами розсилок, чат-ботами, дашбордами та іншими інструментами для багатоканальної взаємодії з клієнтами.
3. **CRM «для новачків»**	Спрощені версії систем, які не поступаються складним CRM, прискорюють адаптацію співробітників та забезпечують швидке досягнення результатів.
4. **Самообслуговування клієнтів**	Портали самопідтримки доступні цілодобово, що спрощує обслуговування клієнтів без участі співробітників.
5. **Мобільні CRM-системи**	Забезпечують доступ до важливої бізнес-інформації з мобільних пристроїв незалежно від місця знаходження користувача.
6. **Збільшення галузевих CRM**	Галузеві CRM включають модулі, оптимізовані для специфічних бізнес-процесів певної галузі, що підвищує ефективність і конкурентоспроможність.
7. **Голосове керування**	Інтеграція CRM з голосовими помічниками спрощує доступ до інформації, відстеження завдань і дозволяє швидко оновлювати дані клієнтів.
8. **Онбординг**	Надання інструкцій і порад прискорює адаптацію співробітників до нової системи, що дозволяє швидше розпочати ефективну роботу.
9. **CRM для соцмереж**	Системи інтегруються із соцмережами, перетворюючи їх на ефективний інструмент для взаємодії з цільовою аудиторією.

Узагальнено за джерелами [3,4]

Як бачимо, приклад тренду № 3 Snov.io є можливим для використання CRM у малому та середньому бізнесі , перевагою якого є кілька хвилин для ознайомлення для того, щоб перейти до початку роботи. Крім того, ця система також дозволяє керувати базами клієнтів та визначати потенційних клієнтів набагато швидше.

Як повідомляє джерело Zendesk: «Майже 70 % клієнтів віддають перевагу самообслуговуванню, а не розмові з агентом. Якщо ця можливість недоступна,

цільові моделі можуть замість вас обрати ваших конкурентів, а це гарантовано не те, до чого ви прагнете» [5]. Перевагою є те, що портали самопідтримки досить прості й доступні цілодобово без вихідних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. CRM для продажу товарів, для інтернет-магазину [Електронний ресурс]. URL: https://salesdrive.ua/
2. Parekh L. How CRM can help HR to improve Employee Experience. Sugar CRM Blog. 2017 [Електронний ресурс]. URL: https://community.sugarcrm.com/community/partner-corner/blog/2017/10/26/how-crm-can-help-hr-to-improveemployee-experience
3. TQM systems. Впровадження CRM-системи: роль CRM-технологій у підвищенні ефективності бізнесу [Електронний ресурс]. URL:https://tqm.com.ua/ua/likbez/crm-systemy/rolvprovadzhennia-crm
4. Self-service: do customers want to help themselves? 17.06.2023 Infographic . [Електронний ресурс]. URL: https://www.zendesk.com/blog/searching-for-self-service/
5. Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О.Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. Проблеми системного підходу в економіці, 2017. Вип. 2. С. 89-94 [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_2_17.

УДК 330.46

Грінько А.П.,
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
Лизенко Р.Ю.,
студентка третього (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна

РОЛЬ ВЕЛИКИХ ДАНИХ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Великі дані (Big Data) стали надзвичайно важливим інструментом у процесі прийняття управлінських рішень у сучасному бізнес-середовищі. Вони відображають величезні обсяги інформації, що генеруються у різних сферах діяльності, включаючи фінанси, маркетинг, виробництво тощо. Термін «Великі дані» використовується для опису масивів структурованої та неструктурованої інформації, які важко обробити традиційними методами. Ці дані можуть походити з різних джерел, таких як: соціальні мережі, сенсори, транзакції, веб-сайти, мобільні додатки тощо. Обробка таких обсягів інформації вимагає спеціалізованого програмного забезпечення та потужних обчислювальних ресурсів. Отже, завдяки аналізу великих даних, підприємства отримують цінну інформацію про поведінку споживачів, конкуренцію, тенденції ринку та інші аспекти, які допомагають формувати стратегії розвитку. Використовуючи аналітику великих даних, менеджери можуть прогнозувати майбутні тенденції і результати, що дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення, засновані на реальних даних.

Як показують проведені дослідження (Рис.1), обсяг даних, створюваних у світі, зростає експоненційно. За прогнозами IDC, до 2025 року обсяг цифрових даних у світі досягне 175 зетабайтів, що в 5 разів перевищує показники 2018 рок [1]. У бізнесі це зростання означає можливість отримувати безпрецедентну кількість інформації для аналізу та ухвалення обґрунтованих рішень. Великі дані стали основою для цифрової трансформації у різних галузях, від фінансів до охорони здоров’я. Наприклад, за даними McKinsey, компанії, які інтегрували аналітику Big Data у свої управлінські процеси, підвищують продуктивність на 20–25% [2].

Таким чином, організації, що ефективно використовують Big Data, випереджають конкурентів завдяки покращеній ефективності та інноваціям [3].

Рисунок 1. Динаміка зростання обсягу даних у світі (2015-2024 рр.**)**
Джерело: розроблено за [2]

Великі дані характеризуються унікальними властивостями, які відрізняють їх від традиційних наборів даних. Найпоширеніша модель опису - **3V** (Volume, Velocity, Variety), що акцентує увагу на трьох ключових аспектах: Volume (Обсяг даних); Velocity (Швидкість обробки даних); Variety (Різноманітність даних).

Як реальний кейс пропонуємо розглянути компанію «Amazon». Amazon є зразковим прикладом використання всіх трьох характеристик Big Data:

1. Volume: мільярди транзакцій від мільйонів клієнтів щодня.
2. Velocity: аналіз даних про товари, які зараз у кошику, для миттєвого створення рекомендацій.
3. Variety: поєднання даних з історії покупок, відгуків клієнтів, поведінки на сайті та навіть аналізу фотографій.

Це дозволяє Amazon підвищувати задоволеність клієнтів через персоналізовані рекомендації, оптимізувати управління складськими запасами, прогнозуючи попит, розробляти ефективні маркетингові стратегії.

Одним із ключових способів використання Big Data є аналіз тенденцій, що дозволяє прогнозувати майбутні зміни ринку. Завдяки аналітиці компанії можуть визначати попит на товари та послуги в різних регіонах або сезонах, а також розуміти, як змінюються смаки клієнтів залежно від зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація чи погодні умови. Наприклад, Walmart використовує Big Data для аналізу поведінки покупців у реальному часі, що дає змогу прогнозувати продажі певних товарів і оптимізувати запаси.

Ще однією важливою перевагою є персоналізація. Використання великих даних дозволяє компаніям будувати точні моделі поведінки клієнтів і

проводити сегментацію аудиторії за різними характеристиками. Це дає змогу пропонувати персоналізовані пропозиції, які відповідають індивідуальним уподобанням. Наприклад, Amazon аналізує історію покупок клієнтів і їхню поведінку на сайті, щоб пропонувати персоналізовані рекомендації, що підвищує конверсію та обсяг продажів.

Big Data також сприяють оптимізації процесів у компаніях. Вони дозволяють оптимізувати виробничі процеси, прогнозуючи можливі збої обладнання, знижувати витрати у сфері логістики, оптимізуючи маршрути доставки, а також скорочувати втрати, пов'язані з помилками у плануванні чи управлінні запасами. Як приклад, компанія DHL застосовує аналітику великих даних для оптимізації логістичних маршрутів, що дозволяє знижувати витрати на пальне та покращувати час доставки.

Великі дані також демонструють значний вплив на точність прогнозів у різних галузях економіки (Рис. 2).

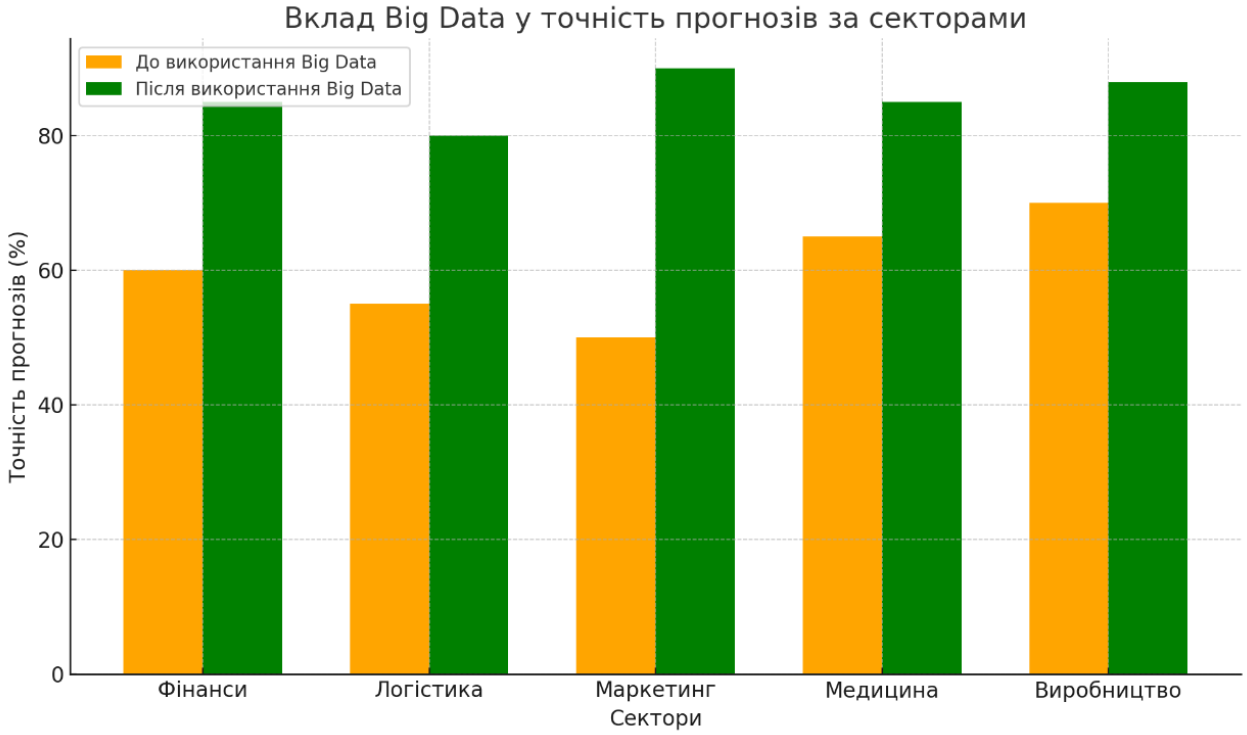


Рисунок 2. Вклад Big Data у точність прогнозів за секторами

Так, у фінансовому секторі це допомагає знижувати ризики завдяки точному аналізу ринкових даних. У логістиці великі дані зменшують витрати на транспортування та покращують обслуговування клієнтів. У маркетингу аналітика дозволяє здійснювати точніше таргетування реклами, підвищуючи ефективність інвестицій.

Отже, Big Data трансформують підходи до прийняття управлінських рішень, надаючи компаніям інструменти для більш глибокого розуміння клієнтів, адаптації до змін ринку та оптимізації бізнес-процесів. Використання великих даних є не лише конкурентною перевагою, але й необхідністю в умовах сучасної цифрової економіки. Завдяки впровадженню Big Data компанії

можуть забезпечити інноваційний розвиток, підвищити ефективність і залишатися лідерами у своїх галузях.

Таким чином, вважаємо, що ключова актуальність Big Data полягає у вирішенні таких викликів сучасного менеджменту, а саме:

1. Прийняття рішень в умовах невизначеності. Використання аналітики великих даних знижує рівень суб'єктивності у виборі стратегій та дій.
2. Адаптація до змін ринку. Аналіз даних у реальному часі дозволяє оперативно реагувати на динаміку попиту, конкуренцію та ризики.
3. Конкурентна перевага. Організації, що ефективно використовують Big Data, випереджають конкурентів завдяки покращеній ефективності та інноваціям [3, 4].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. IDC. Data Age 2025: The Evolution of Data to Life-Critical [Електронний ресурс] / IDC. – 2021. – URL: https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/Seagate-WP-DataAge2025-March-2017.pdf (Дата звернення: 28.11.2024)
2. McKinsey Global Institute. Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity [Електронний ресурс] / McKinsey Global Institute. – 2011. – URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/big%20data%20the%20next%20frontier%20for%20innovation/mgi_big_data_exec_summary.pdf (Дата звернення: 28.11.2024)
3. Harvard Business Review. The Importance of Big Data in Today's Economy [Електронний ресурс] / Harvard Business Review. – 2021. – URL: https://hbr.org/2021/07/the-data-economy-is-a-barter-economy. (Дата звернення: 28.11.2024).
4. Чабанюк Є., В'юник О. Big Data: Роль у забезпеченні оптимізації управлінських рішень та фінансової стабільності підприємства // Наукво-технічна конференція викладачів, аспірантів та співробітників. Кропивницький, 16 травня 2024 р. – С. 101-104. Дата звернення: 28.11.2024).

УДК 3.33.330:330.3

Грінько А.П.,
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
Рассолова В.С.,
студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна

КІБЕРБЕЗПЕКА В ЦИФРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: РИЗИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ЗАХИСТУ

Кібербезпека в цифровому менеджменті відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності бізнес-процесів та захисті конфіденційної інформації, яка може бути критично важливою для успіху та довіри до організації. В умовах сучасної цифровізації бізнесу, роль кібербезпеки стає ще більш актуальною, оскільки зростає число загроз і ризиків, що постають перед організаціями.

Основними викликами, з якими стикаються бізнеси, є не лише зростання складності кіберзагроз, але й поява нових видів ризиків, пов’язаних зі швидким розвитком технологій, швидкістю впровадження нових цифрових рішень, а також зростаючою залежністю від інформаційних систем. У цьому контексті особливо важливим є людський фактор, якого досить часто недооцінюють: недбалість або недостатня обізнаність працівників можуть стати причиною витоків інформації або успішних атак.

Статистика щодо кіберзагроз сьогодні є надзвичайно важливою темою в умовах зростаючої цифровізації всіх аспектів нашого життя. У світі, де інформаційні технології та інтернет стали невід’ємною частиною щоденних комунікацій, роботи бізнесу та зберігання даних, ризик зіткнення з кіберзагрозами постійно зростає. Наприклад, щодня здійснюється мільйони спроб злому, і лише частину з них вдається зафіксувати.

За даними останніх досліджень, кількість кіберінцидентів зросла приблизно на 30% у порівнянні з минулим роком. Зокрема, зловмисники використовують дедалі більш складні методи для обходу систем безпеки. У 2023 році було зафіксовано понад 20 мільйонів спроб фішингу, які намагалися викрасти конфіденційну інформацію користувачів [1].

Крім того, особливу тривогу викликає зростання атак на інфраструктуру критичної важливості, зокрема на енергетичний сектор та системи водопостачання. За оцінками експертів, щонайменше 40% таких атак мають ознаки державного фінансування, що вказує на потенційно геополітичні мотиви за кібервторгненнями [2].

Також варто зазначити, що в умовах пандемії COVID-19 та переходу на віддалену роботу, зросла кількість атак на дому. Інтернет-злочинці дедалі більше орієнтуються на приватні мережі, оскільки багато працівників

використовують для роботи особисті пристрої, що зменшує рівень безпеки. За прогнозами, кількість таких атак продовжить зростати, оскільки зловмисники адаптуються до нових умов [3].

Таким чином, статистика зростання кіберзагроз свідчить про необхідність термінового вдосконалення систем кібербезпеки, підвищення обізнаності користувачів щодо ризиків та впровадження нових технологічних рішень для запобігання таким інцидентам у майбутньому.

Багато підприємств стикаються з серйозними наслідками від таких атак, включаючи фінансові втрати, репутаційні збитки та втрату довіри з боку клієнтів. Також важливо зазначити, що кіберзагрози не лише торкаються великих компаній; малий і середній бізнес також часто стає мішенню зловмисників, і необхідність захисту своїх даних та систем стає критично важливою.

За даними досліджень, найбільш вразливими до кібератак є сфери охорони здоров’я, фінансові установи та енергетичний сектор. Це пояснюється тим, що в цих галузях обробляється велика кількість конфіденційної інформації, яка може бути використана зловмисниками для особистого збагачення або інших злочинних цілей.

Отже, у зв'язку з цим, важливо, щоб організації інвестували в засоби захисту, навчали своїх співробітників безпеці в інтернеті та регулярно оновлювали свої системи безпеки. Останні тенденції в кібербезпеці вказують на те, що проактивний підхід до захисту є ключовим фактором у запобіганні та зменшенні наслідків кіберзагроз.

У процесі дослідження було виявлено основні типи кіберзагроз, які стосуються сучасного бізнес-середовища. Серед них виділяються такі загрози, як фішинг - метод, за яким зловмисники використовують підроблені електронні листи або веб-сайти для крадіжки конфіденційної інформації; атаки на мережеву інфраструктуру, такі як DDoS-атаки, що призводять до перевантаження серверів і недоступності цифрових послуг; зловмисні програми, які можуть нашкодити системам або викрасти дані; а також витоки даних, які можуть завдати непоправної шкоди репутації компанії (Таблиця 1).

Таблиця 1

Взаємозв’язок основних кіберзагроз і стратегій їх подолання

Кіберзагроза	Опис загрози	Рекомендована стратегія захисту
Фішинг	Використання підроблених електронних листів	Навчання співробітників; впровадження антифішингових інструментів
DDoS-атаки	Перевантаження серверів	Захист через CDN; система IDS/IPS
Використання вразливостей	Експлуатація застарілого ПЗ	Регулярне оновлення систем та патчинг
Неналежне управління доступом	Незахищені паролі та привілеї	Впровадження багатофакторної автентифікації

Для ефективної мінімізації цих ризиків важливо впроваджувати багаторівневий підхід до кібербезпеки. Цей підхід має поєднувати технічні, організаційні та правові заходи. Технічні заходи можуть включати сучасні системи захисту, моніторингу та реагування на інциденти, тоді як організаційні заходи можуть включати навчання працівників, розробку політик безпеки та регулярний аудит безпеки. Правовий аспект охоплює відповідність нормам і стандартам, що регулюють захист даних.

Вважаємо, що взаємозв'язок основних кіберзагроз і стратегій їх подолання є надзвичайно важливою темою в сучасному світі, де цифрові технології стають невід'ємною частиною життя людей, бізнесу та державних установ.

Стратегії подолання кіберзагроз включають в себе ряд заходів, спрямованих на захист інформаційних систем і даних. Це може бути впровадження сучасних програм антивірусного захисту, регулярне оновлення програмного забезпечення, навчання співробітників методам безпеки, використання багатофакторної аутентифікації, моніторинг мереж і швидка реакція на виявлені загрози. Крім того, важливо мати чіткий план дій на випадок кіберінциденту, що дозволяє швидко реагувати і мінімізувати можливі втрати [4].

Взаємозв'язок між кіберзагрозами та стратегіями їх подолання полягає в тому, що посилення захисту організацій може не тільки зменшити ймовірність виникнення загроз, а також утримувати кіберзлочинців від атак. Наприклад, своєчасне виявлення вразливостей у системах безпеки може забезпечити їх усунення до того, як зловмисники зможуть їх використати.

Крім цього, ефективна освіта та навчання персоналу щодо кібербезпеки допомагають створити культуру обізнаності, що здатна запобігти багатьом атакам, які грунтуються на людських помилках. Комплексний підхід у формуванні стратегій запобігання кіберзагрозам, що включає технічні, організаційні та освітні аспекти, є ключем до вдалого подолання викликів, які постають перед нами в еру цифровізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). Threat Landscape Report 2023. URL: https://www.enisa.europa.eu
2. Microsoft. 2023 Digital Defense Report. URL: https://www.microsoft.com
3. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection. URL: https://www.iso.org.
4. World Economic Forum. Global Risks Report 2024. URL:https://www.weforum.org.

УДК 3.33.330:330.3

Грінько А.П.,
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
Сушкова В.С.,
студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна

ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ДАНИХ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЦИФРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Візуалізація даних є важливим інструментом для цифрового менеджменту, оскільки вона спрощує аналіз інформації та підтримує прийняття стратегічних рішень у бізнесі. Завдяки графічному представленню складних даних компанії отримують можливість швидко реагувати на ринкові зміни, аналізувати тренди та оптимізовувати внутрішні процеси. У цифрову епоху візуалізація стала не просто інструментом, а критичним фактором успішного управління.

Сучасний бізнес активно використовує такі цифрові інструменти, як: Tableau, Power BI, Google Data Studio та Microsoft Excel тощо. Так, Tableau відомий своїми широкими можливостями для складних багатовимірних аналізів, а Power BI забезпечує інтеграцію з іншими продуктами Microsoft, що є зручним для корпорацій. Google Data Studio підходить для малих підприємств завдяки безкоштовному доступу та простоті використання, тоді як Excel залишається класичним вибором для роботи з великими обсягами даних завдяки своїй доступності.

Організації активно застосовують візуалізацію даних, інтегруючи її у свої ключові бізнес-процеси, що сприяє досягненню стратегічних цілей. У таблиці 1 демонструється, як різні корпорації використовують сучасні інструменти для вирішення специфічних завдань. Наприклад, для компаній, які працюють з великою клієнтською базою або глобальними ринками, такі інструменти, як Tableau та Power BI, стали незамінними в управлінні попитом, оптимізації ланцюгів постачання та вдосконаленні клієнтського досвіду.

Водночас, бізнеси, які зосереджуються на персоналізації або створенні інноваційних продуктів, такі як стримінгові сервіси чи технологічні гіганти, використовують Google Data Studio та BigQuery для аналізу великих обсягів даних і формування рішень на основі поведінкових моделей користувачів. Це дає змогу швидше адаптуватися до змін і впроваджувати нові функції.

Окремі компанії також комбінують декілька інструментів для досягнення багаторівневих цілей, таких як контроль виробничих процесів, моніторинг маркетингових кампаній чи управління регіональними продажами. Це ілюструє ефективність використання візуалізації для одночасного вирішення як стратегічних, так і операційних завдань.

Таблиця 1

Компанії та інструменти для візуалізації даних, які вони активно використовують

Компанія	Інструмент	Мета використання	Результати
Uber	Tableau	Аналіз попиту в реальному часі, оптимізація тарифів	Скорочення часу очікування клієнтів, підвищення ефективності роботи водіїв
Amazon	Power BI	Аналіз ланцюгів постачання та оптимізація запасів	Зменшення витрат на логістику, своєчасне реагування на зміну попиту
Netflix	Google Data Studio	Персоналізація рекомендацій для користувачів	Збільшення залученості клієнтів, оптимізація контенту відповідно до інтересів
Coca-Cola	Qlik Sense	Моніторинг ефективності маркетингових кампаній	Покращення розподілу бюджету на рекламу, збільшення рентабельності інвестицій
Tesla	Power BI	Контроль якості продукції та оптимізація виробничих процесів	Зменшення дефектів на виробництві, підвищення ефективності заводів
Spotify	Tableau	Аналіз музичних уподобань користувачів	Підвищення задоволення користувачів, збільшення тривалості прослуховування
Google	Google Data Studio	Візуалізація внутрішньої продуктивності команд	Підвищення ефективності проєктів, зменшення простоїв
Samsung	Tableau	Аналіз ланцюгів постачання та оптимізація логістики	Зниження логістичних витрат, зменшення затримок у постачанні

Отже, аналіз прикладів, наданих у таблиці 1, показує, як візуалізація даних стала критично важливою для різних бізнесів. Її використання забезпечує конкурентну перевагу, допомагаючи компаніям швидко приймати рішення та адаптуватися до вимог сучасного ринку. Візуалізація даних також сприяє виявленню закономірностей, аномалій і трендів, що дозволяє керівникам краще розуміти поведінку клієнтів та приймати обґрунтовані рішення. У сучасних умовах цифрової трансформації важливо не лише використовувати відповідні інструменти, а й постійно вдосконалювати аналітичні навички співробітників, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Таким чином, візуалізація даних є невід’ємною частиною цифрового менеджменту, сприяючи швидкому аналізу даних і підтримуючи прийняття обґрунтованих рішень. Використання таких інструментів, як Power BI, Tableau та Google Data Studio, дозволяє бізнесу адаптуватися до змін і впроваджувати інновації для досягнення стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. McKinsey Insights. *The Role of Data Visualization in Business Strategy*. 2024. URL: https://www.mckinsey.com/ (дата звернення 20.11.24).
2. Uber Case Study: *Real-Time Data Visualization with Tableau*. 2023. URL: https://www.uber.com/ (дата звернення 20.11.24).
3. Gartner. *Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms*. 2024. URL: https://www.gartner.com/en (дата звернення 20.11.24).
4. Forbes. *Best Tools for Data Visualization in 2024*. URL: https://www.forbes.com/ (дата звернення 20.11.24).

УДК 321.524

Даудова Г.В.,
к. н. з держ. упр., доцент,
кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ

Вплив воєнних дій на фінансово-економічні процеси актуалізують питання стратегічного планування регіонального розвитку, пов'язаного з відновленням критичної інфраструктури, економічної активності суб'єктів господарювання, спектру публічних послуг, створенням якісних умов життя людей.

Виклики, з якими зіткнулися територіальні громади, потребують консолідації зусиль органів державної влади та місцевого самоврядування, неурядових організацій та громадян, експертів та дослідників щодо вирішення соціально-економічних проблем розвитку регіонів.

Одним із інструментів досягнення стратегічних цілей спільної роботи в громадах вбачається впровадження проєктного менеджменту, що надає можливість визначити ефективність управлінської діяльності інститутів публічної влади. Набор методів аналізу і оцінювання проєктного менеджменту дозволяє відокремити основні напрями програм, виконавців, терміни виконання заходів, результативні показники з проблемних питань, які стосуються:

- демографічних процесів та дефіциту трудових ресурсів;
- матеріальних та фінансових втрат, поставки сировини, ринків збуту, транспортного сполучення;
- руйнування критичної, енергетичної, житлово-комунальної та соціальної інфраструктури;
- залучення інвестицій у розвиток громад та використання різних механізмів фінансування сфер їх життєдіяльності.

Дослідження процесу застосування проєктного менеджменту в діяльність місцевих органів влади висвітлює правові, організаційні, фінансові та інші чинники, що впливають на розвиток територіальних громад.

Впровадження проєктного менеджменту визначено пріоритетом регіонального розвитку для досягнення оперативних цілей та основних завдань Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки (далі – Стратегії регіонального розвитку), що враховує нові підходи до стратегічного планування.

Основою для реалізації Стратегії регіонального розвитку виступають місцеві та регіональні програми та проєкти, що конкретизують цілі, завдання, показники заходів, що спрямовані на розвиток та відновлення регіонів.

За даними моніторингового звіту щодо стану розроблення та затвердження стратегічних документів у територіальних громадах процесом

стратегічного планування станом на 01.01.2025 року охоплено 1 343 територіальні громади (93,0% від загальної кількості), з них 925 територіальних громад мають затверджені стратегії розвитку [1].

Найвищий рівень розроблених стратегій спостерігається в Полтавській (97,0%), Вінницькій (95,0%), Івано-Франківській (89,0%), Миколаївській (86,5%), Черкаській (83,0%), Львівській (81,0%), Чернівецькій (78,9%) та Дніпропетровській (73,0%) областях [2].

Менше ніж 40,0% територіальних громад охоплені стратегічним плануванням у Херсонській (37,0%) та Запорізькій (39,0%) областях [2].

В розробці стратегічних документів значну допомогу регіонам надають громадські міжнародні та вітчизняні організації, що діють в рамках Стратегічного партнерства. Найактивнішими з них виступають Програма «U-LEAD з Європою», Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), Проєкт USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»), Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP) тощо, що враховують застосування в систему управління регіональним розвитком процедур та кращих практик ЄС.

Важливою складовою проєктного менеджменту є фінансове забезпечення реалізації заходів програм та проєктів, яке поєднує фінансові ресурси державного та місцевого бюджетів, інвестиційних фондів, міжнародних фінансових інститутів, грантів юридичних та фізичних осіб, громадських організацій та установ.

Надання підтримки територіальним громадам та відновлення муніципальної інфраструктури фінансуються в рамках Програми з відновлення України, Надзвичайної кредитної програми для відновлення України, Оновлення генеральних планів населених пунктів, Розробки детальних планів територій, Програми підтримки секторальної політики – Підтримка регіональної політики України, Програми розвитку муніципальної інфраструктури України [1].

Бюджетною Декларацією на 2025-2027 роки передбачено реалізацію інвестиційних проєктів територіальних громад згідно укладених Угод між Україною та Європейською комісією «Підтримка швидкого відновлення України», Міжнародним банком реконструкції та розвитку, Європейським інвестиційним банком, Європейським банком реконструкції та розвитку, Банком розвитку ради Європи, іншими міжнародними кредитними установами та фінансовими корпораціями [4].

Характерні ознаки проєктного менеджменту, що пов’язані з координацією дій суб’єктів управління проєктами, потребують подальшого розвитку цифрової інфраструктури.

Нагальною потребою для територіальних громад є створення програмних продуктів, які дозволять місцевим органам влади налагодити взаємозв’язок з бізнесом, громадкістю, міжнародними партнерами із залучення інвестицій на реалізацію стратегічних регіональних програм і проєктів, а також упорядкувати

опублікування в режимі реального часу відкритих даних в DREAM-цифрової екосистемі. Впровадження новітніх цифрових технологій в систему економіки регіонів надасть можливість забезпечити подальший розвиток співробітництва та підвищити рівень управління публічними інвестиціями.

Таким чином, основою відновлення та розвитку регіонів на перспективу є впровадження проєктного менеджменту в діяльність українських громад.

Згідно з положеннями Стратегії регіонального розвитку на державному та місцевому рівнях необхідно [3]:

- здійснити аналіз законодавчої та нормативно-правової бази стосовно застосування проєктного менеджменту органами місцевого самоврядування;
- визначити конкретні цілі, завдання та показники програм та проєктів для створення соціально-економічних умов регіонального розвитку;
- запровадити сучасні технології електронної взаємодії виконавчих органів для забезпечення прозорості та відкритості програмних заходів;
- упорядкувати взаємодію всіх учасників проєктного менеджменту для підвищення рівня співробітництва на регіональному рівні;
- передбачити фінансову підтримку територіальних громад для використання інвестиційних інструментів місцевого розвитку;
- залучити до процесу впровадження проєктного менеджменту фахівців, досвід та кваліфікація яких допоможе територіальним громадам отримати позитивні показники їх розвитку.

Реалізація цих заходів дозволить запровадити проєктний менеджмент на регіональному рівні та забезпечити найбільш ефективне управління інвестиційними проєктами розвитку та відновлення громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України від 19.11.2024 №4059-IX «Про Державний бюджет України на 2025 рік». – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov (дата звернення : 14.03.2025). – Назва з екрана.
2. Моніторинг регіонального розвитку. Міністерство розвитку громад та територій. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://mindev.gov.ua/ (дата звернення : 14.03.2025). – Назва з екрана.
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 №695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov (дата звернення : 14.03.2025). – Назва з екрана.
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.2024 №751 «Про схвалення Бюджетної декларації на 2025-2027 роки» – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov (дата звернення : 14.03.2025). – Назва з екрана.

УДК 331.5: 330.341.12

Дивизинюк Б.М.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ОПП «Економіка» спеціальності 051 «Економіка»,
Центральноукраїнський національний технічний університет;
Немченко Т.А., *к.е.н, доцент*
Центральноукраїнський національний технічний університет

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ ПОШИРЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасний ринок праці зазнає кардинальних змін під впливом стрімкого розвитку цифрових технологій, автоматизації та глобалізаційних процесів. Ці трансформації змінюють як традиційні підходи до організації роботи, так і формують нові моделі взаємодії між роботодавцями та працівниками. В умовах цифровізації важливими стають не лише технічні, а й соціальні, культурні та правові аспекти регулювання зайнятості, що потребує системного переосмислення підходів до забезпечення гідної праці.

Загалом, варто наголосити, що цифровізації дає глибинний поштовх до всеохоплюючої автоматизацію механічних процесів і стимулює перехід до дедалі поширенішого застосування інтелектуальних систем задля оптимізації виробничих та управлінських процесів. У цьому контексті змінюються вимоги до професійних компетенцій: акцент зміщується на аналітичне мислення, володіння цифровими інструментами, здатність працювати з великими масивами даних та адаптуватися до інноваційних умов ринку. Сучасні тенденції свідчать про зростання попиту на фахівців, здатних ефективно інтегрувати цифрові технології у виробничі процеси та управлінські структури [1].

Внаслідок цифровізації традиційна модель «роботодавець–працівник» поступово змінюється, і дедалі більше набувають популярності нестандартні форми зайнятості: віддалена робота, фріланс, контрактні відносини та платформні моделі [2]. Означені форми організації трудової діяльності забезпечують більшу гнучкість і мобільність, дозволяють оптимізувати використання трудового потенціалу, розширюють доступ до ринку праці для різних верств населення, зокрема для тих, хто раніше був сегрегований від традиційної зайнятості. Водночас, нові моделі мають свої ризики: нестабільність доходів, недостатній рівень соціального захисту та потенційний розрив у доступі до цифрових ресурсів формують нове коло питань, яке потребує розгляду як в колі наукової спільноти, так і на державному рівні.

Загалом, серед позитивних аспектів цифрової трансформації функціонування ринку праці варто відзначити: підвищення ефективності за рахунок автоматизації, зменшення витрат та оптимізації бізнес-процесів, вивільнення часу для інтелектуальній діяльності; розширення можливостей доступу до ринку праці для осіб з обмеженими можливостями, здобувачів

освіти та інших вразливих категорій, стирання кордонів між країнами, а відповідно можливості дистанційної роботи в будь-якому куточку світу; нарощення інноваційної складової трудового потенціалу за рахунок стимулювання розвитку креативних підходів, появи гібридних професій, що поєднують технічні знання з управлінськими навичками.

В той же час, впровадження цифрових технологій супроводжується і низкою викликів. Серед них – ризик подальшого розширення цифрового розриву, коли частина населення залишається без необхідного доступу до сучасних технологій та освіти. Нестача правового регулювання новітніх форм зайнятості може призвести до експлуатації працівників, зниження соціальних гарантій та зростання нестабільності заробітку. Додатковим фактором стає вплив глобальних кризових явищ (як наприклад, пандемія Covid-19), що прискорюють адаптацію ринку до нових умов, але одночасно підсилюють напругу у сфері зайнятості [3].

Окрім цього, сучасні технічні рішення, що застосовуються для оцінки ефективності, відбору кандидатів чи розподілу завдань, поширене застосування яких фіксується в організаціях, які використовують усі переваги цифровізації, часто працюють із недостатньою прозорістю, що може призводити до упередженості та дискримінації. Такий підхід викликає занепокоєння експертів з питань захисту персональних даних та етичного використання технологій, адже відсутність відкритості алгоритмічних рішень створює ризик порушення прав працівників і зменшення довіри до автоматизованих HR-систем. Відповідно, необхідно розробляти нові стандарти та правові норми, які забезпечать баланс між інноваціями та соціальною відповідальністю, сприяючи справедливому розподілу можливостей та захисту прав усіх учасників ринку праці.

Приходимо до висновку, що для забезпечення збалансованого розвитку ринку праці в умовах цифровізації необхідно впроваджувати стратегічні ініціативи, що включатимуть, зокрема адаптацію законодавства до нових викликів та розвиток механізмів соціального захисту населення для забезпечення розширеного відтворення трудового потенціалу та якомога повнішого його залучення до трудової діяльності. Сучасні дослідження наголошують на потребі розробки нових схем регулювання трудових відносин, які враховують особливості дистанційної роботи, тимчасових контрактів та інших гнучких форм зайнятості [4]. До таких заходів можна віднести:

- модернізацію трудового законодавства за рахунок створення нормативної бази, яка враховуватиме особливості цифрової економіки та нових форм зайнятості, забезпечуючи права працівників та стабільність їхнього соціального статусу;

- розробку програм перекваліфікації, а саме впровадження національних стратегій з підвищення кваліфікації, спрямованих на формування цифрових компетенцій та адаптацію до вимог сучасного ринку праці;

- підтримку інклюзивності, зокрема, впровадження ініціатив, що сприятимуть рівному доступу до можливостей зайнятості, незалежно від віку, статі чи географічного розташування.

Означені заходи повинні стати основою для зниження ризиків, пов’язаних із експлуатацією нестандартних форм праці та сприяти гармонійному розвитку ринку, де цифровий прогрес й соціальна захищеність існують у балансі.

Підсумовуючи, можна зазначити, що цифровізація виступає як потужний двигун трансформації ринку праці, що створює як нові можливості для професійного розвитку, так і виклики, пов’язані з соціально-економічною нестабільністю. Для досягнення збалансованого розвитку необхідно впроваджувати інтегровані стратегії, спрямовані на модернізацію законодавства, розвиток системи соціального захисту та стимулювання постійного професійного зростання. Лише за умови комплексного підходу та взаємодії держави, бізнесу і громадянського суспільства можна створити умови для стійкого економічного зростання та забезпечення гідної праці у цифрову епоху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Future of Jobs Report 2025. WEF. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/
2. Non-standard forms of employment: Recent trends and future prospects. Eurofound. Dublin. 2018. URL: https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2018-04/ef1746en.pdf
3. Немченко Т.А., В'юник О.В., Сторожук О.В. Соціально-трудовий потенціал населення в умовах цифровізації зайнятості та інноваційних змін в економіці. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5155
4. Сторожук О. Збереження соціально-трудового потенціалу регіону в умовах загроз та інтенсифікації міграційної мобільності молоді. *Економіка та суспільство*, 2024. №68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-191

УДК 313.33

Дикой Р.О.,
здобувач ступеня доктора філософії;
науковий керівник: Шлапак А.В.,
д.е.н, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА РИНКУ МОДИ.

Глобальний ринок моди сьогодні переживає суттєві виклики через економічну та геополітичну нестабільність. Зміни в ланцюгах постачання, фінансові труднощі, коливання купівельної спроможності та технологічні інновації суттєво впливають на бізнес-моделі підприємств (Європейська Бізнес Асоціація, 2025). В умовах війни, яку веде Росія проти України, ці виклики для українських підприємств стають ще більш значними. У зв'язку з цим менеджери модної індустрії змушені розробляти нові стратегії для забезпечення конкурентоспроможності.

Світова модна індустрія тісно пов'язана з міжнародними ланцюгами постачання, які охоплюють сировинні ресурси, логістику, виробництво фурнітури та готового одягу. Протягом останніх років вони зазнали відчутних потрясінь через низку факторів: пандемічні обмеження, зростання цін на паливо, воєнні конфлікти й політичні санкції. Для України ці виклики посилилися через бойові дії на сході та півдні країни й тимчасову втрату контролю над деякими виробничими потужностями та логістичними маршрутами. Одним із ключових викликів є перебої в ланцюгах постачання. За даними Європейської Бізнес Асоціації (2025), транспортні витрати для українських компаній зросли на 20–30%, що змусило виробників модного сегменту шукати нові шляхи імпорту сировини та альтернативні ринки.

Українські бренди дедалі частіше використовують сировину та фурнітуру внутрішнього виробництва, а також співпрацюють із постачальниками з ЄС та Туреччини (Міністерство економіки України, 2025). Перехід на локальне виробництво дає змогу мінімізувати ризики, пов'язані з логістикою, та підвищує економічну стійкість бізнесу. Згідно зі Статистичним бюлетенем Міністерства економіки України, обсяги імпорту текстильних матеріалів із далекого зарубіжжя (зокрема, Китаю та Індії) скоротилися приблизно на 15%, натомість зростає частка європейських партнерів і внутрішніх виробників. Ті підприємства, що орієнтуються на експорт, дедалі більше цікавляться європейським та північноамериканським ринками. Це зумовлено і спрощенням торговельних відносин між Україною та ЄС (зона вільної торгівлі), і прагненням українських брендів вийти на платоспроможніші ринки. Великі українські виробники текстилю та одягу все частіше укладають угоди з альтернативними транспортними операторами, переорієнтовуючи потоки товарів через центральні та західні області України, а також через європейські

порти в Польщі чи Румунії. Це допомагає уникнути ризикованих регіонів і зберегти стабільність поставок. Компанії все частіше впроваджують системи управління ланцюгами постачання (SCM), які дозволяють у режимі реального часу відстежувати переміщення товару й оцінювати вартість логістики.

В Україні з'являються локальні IT-рішення, спрямовані на оптимізацію процесів закупівель і складування, що дає змогу швидше реагувати на можливі перебої та проводити точнішу оцінку ризиків. У результаті, на ринку закріплюються бренди й виробники, що можуть забезпечити надійність постачань і налагодити ефективну взаємодію з партнерами. Ця тенденція в перспективі сприятиме посиленню ролі українських компаній, орієнтованих на якість і гнучкість, оскільки вони отримують імідж стабільних постачальників навіть в умовах невизначеності.

Тренд на диджиталізацію також набирає обертів: дедалі більше українських брендів обирають стратегію прямого продажу споживачеві (D2C), запроваджуючи інтернет-магазини та активну присутність у соцмережах. Так, невеликі дизайнерські студії та локальні ательє знаходять своїх шанувальників, пропонуючи унікальні продукти й підкреслюючи українську айдентику в моді. Зростання онлайн-продажів стало вирішальним чинником адаптації модної індустрії до нових реалій. Асоціація електронної комерції України (2025) зазначає, що у 2025 році частка онлайн-продажів у сегменті моди зросла на 30% у порівнянні з довоєнними показниками. Великі маркетплейси, такі як Rozetka та Kasta, активно розширюють пропозиції в категорії одягу, взуття та аксесуарів (Rozetka, 2025). Малі та середні підприємства розвивають власні інтернет-магазини, використовують соціальні мережі (Instagram, TikTok) як основні канали збуту та активно впроваджують чат-боти та персоналізовані сервіси для покращення клієнтського досвіду (Digital Transformation Index Ukraine, 2025). Паралельно з великими маркетплейсами розвиваються нішеві платформи, як-от Kasta чи Prom.ua, де створюються спеціалізовані вітрини для дизайнерського та крафтового одягу. Це підтримує розвиток локальних брендів, які отримують змогу «засвітитися» поруч із великими гравцями ринку.

Значним бар'єром для розвитку галузі є складний доступ до фінансових ресурсів. За даними Національного банку України (2025), середньорічна інфляція у 2025 році прогнозується на рівні 14–16%. Девальвація гривні впливає на собівартість виробництва, що змушує підприємства переглядати стратегії ціноутворення. Одним із можливих рішень є залучення іноземного капіталу та участь у міжнародних грантових програмах. Наприклад, USAID та EU4Business (2025) активно підтримують малий і середній бізнес, надаючи фінансування на розвиток експортного потенціалу та технологічну модернізацію підприємств. Згідно з опитуваннями Європейської Бізнес Асоціації у 2025 році, близько 35% малих і середніх підприємств (МСП) у сфері легкої промисловості заявляють про обмежений доступ до доступних кредитних ліній. За даними Ukrainian Fashion Association, компанії з різноплановим асортиментом підвищили рівень відновлення продажів на 18% порівняно з 2024 роком, оскільки могли ефективно реагувати на

короткострокові зміни смаків споживачів і цінових рівнів. У підсумку, фінансовий стан українських брендів у 2025 році залишається неоднорідним: частина компаній демонструє зростання завдяки інвестиціям і вдалим стратегічним крокам, тоді як інші змушені скорочувати діяльність чи навіть припиняти її.

Глобальна невизначеність створює як виклики, так і можливості для розвитку української модної індустрії. Компанії, які використовують цифрові технології, оптимізують фінансові ресурси та диверсифікують ринки збуту, мають шанс закріпити свої позиції не лише на українському, а й на міжнародному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація електронної комерції України. Стан ринку електронної комерції в Україні у 2025 році. URL: https://www.ecommerce-ua.org (дата звернення: 10.03.2025).
2. Digital Transformation Index Ukraine. Розвиток цифрової трансформації в українському бізнесі. URL: https://www.dti-ukraine.com (дата звернення: 12.03.2025).
3. EU4Business. Програми підтримки малого та середнього бізнесу в Україні. URL: https://eu4business.org.ua (дата звернення: 09.03.2025).
4. Європейська Бізнес Асоціація. Аналітичний звіт про економічні умови ведення бізнесу в Україні у 2025 році. URL: https://eba.com.ua (дата звернення: 11.03.2025).
5. Invest in UA. Прямі іноземні інвестиції в Україну: підсумки 2024 року та прогнози на 2025 рік. URL: https://investinua.gov.ua (дата звернення: 08.03.2025).
6. Kantar Ukraine. Дослідження купівельної поведінки споживачів у 2025 році. URL: https://www.kantar.ua (дата звернення: 13.03.2025).
7. Національний банк України. Макроекономічний прогноз на 2025 рік. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 07.03.2025).
8. Міністерство економіки України. Аналітика розвитку легкої промисловості України у 2025 році. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення: 06.03.2025).
9. Міністерство юстиції України. Статистика банкрутств підприємств у 2025 році. URL: https://minjust.gov.ua (дата звернення: 05.03.2025).
10. Rozetka. Звіт про продажі у сегменті fashion-товарів за 2025 рік. URL: https://www.rozetka.com.ua (дата звернення: 10.03.2025).
11. Ukrainian Fashion Association. Стан та перспективи української модної індустрії у 2025 році. URL: https://ufa.org.ua (дата звернення: 11.03.2025).
12. USAID. Грантові програми для малого бізнесу в Україні у 2025 році. URL: https://www.usaid.gov (дата звернення: 09.03.2025).

УДК 005.8

Загородній В.В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-середовищі»
Центральноукраїнський національний технічний університет;
науковий керівник: к.е.н, доцент Горпинченко О.В.,
Центральноукраїнський національний технічний університет

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ В УПРАВЛІННІ ЦИФРОВИМИ ПРОДУКТАМИ ТА ПОСЛУГАМИ

Глобалізаційні процеси, що охоплюють всі рівні розвитку економіки країни мають високий кореляційний зв'язок з цифровізацією та диджиталізацією. Цифровізація змінює підходи до управління бізнес-процесами, взаємодією з клієнтами, розробкою продуктів і послуг, а в умовах, коли інформація є найціннішим ресурсом, ефективне управління знаннями забезпечує конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і стратегічну гнучкість компаній, особливо в умовах невизначеності.

Менеджмент знань є невід'ємним елементом цифрової трансформації держави та підприємств, зокрема. Організації, які здатні ефективно управляти своїм інтелектуальним капіталом, можуть швидко адаптуватися до змін ринку, підвищувати продуктивність та вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси. Цифрові технології, в свою чергу, виступають інструментом, що не тільки спрощує ці процеси, але й робить їх більш ефективними та масштабованими.

Традиційні методи управління знаннями, такі як документація, внутрішні навчальні матеріали або обмін досвідом між працівниками, більше не можуть забезпечити необхідну швидкість і точність інформації.

На противагу традиційним методам управління знаннями з'являються сучасні цифрові інструменти, такі платформи, як Confluence, SharePoint, Notion або Google Workspace, дозволяють централізовано зберігати, оновлювати та поширювати корпоративні знання [1]. Алгоритми штучного інтелекту здатні аналізувати великі масиви інформації, виявляти закономірності та автоматизувати процеси управління знаннями. Великі обсяги інформації потребують використання хмарних сховищ, що дозволяють організаціям створювати гнучкі системи управління знаннями, доступні з будь-якої точки світу [2]. Це особливо важливо для компаній із розподіленими командами, які працюють у різних часових поясах.

Організації, які активно впроваджують сучасні технології, отримують значні конкурентні переваги, оскільки здатні швидше адаптуватися до змін ринку, покращувати якість своїх продуктів і послуг та ефективніше використовувати інтелектуальний потенціал своїх співробітників, але все це потребує постійного оновлення знань. Однією з головних причин актуальності безперервного навчання є швидке застарівання знань. Нові мови програмування, фреймворки, методики управління проєктами та аналітичні

інструменти потребують регулярного оновлення навичок спеціалістів.

Загальносвітовою тенденцією стало активне впровадження концепції reskilling (перенавчання) та upskilling (підвищення кваліфікації). За даними Всесвітнього економічного форуму до 2030 року понад 1 мільярд людей потребуватимуть оновлення навичок через автоматизацію та цифровізацію [3]. Багато компаній та урядів інвестують у навчальні програми, щоб допомогти працівникам адаптуватися до нових реалій.

Цифровізація також сприяє доступності освіти: онлайн-курси, відкриті освітні платформи та корпоративні навчальні системи дозволяють отримувати нові знання у будь-який час та з будь-якого місця [1]. Це особливо важливо для працівників, які хочуть займати конкурентні позиції на ринку праці.

Таким чином, менеджмент знань в управлінні цифровими продуктами та послугами є стратегічною складовою успіху, що визначає ефективність бізнесу, його здатність до інновацій та довгострокову конкурентоспроможність. Організації, які активно розвивають системи управління знаннями, впроваджують сучасні технології та створюють умови для безперервного навчання, отримують значні переваги у швидко змінюваному цифровому середовищі.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері охоплюють глибшу інтеграцію штучного інтелекту в управління знаннями, розробку більш ефективних хмарних платформ для обміну інформацією, а також створення інноваційних методик навчання, що поєднують елементи адаптивного навчання та віртуальної реальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горпинченко, О.В., Особливості менеджменту IT-продуктів та послуг господарюючих суб'єктів в контексті розвитку економіки знань: сучасні виклики та можливості / О.В., Горпинченко Д.А.Андрощук - Вип. 11 (44). – Кропивницький: ЦНТУ, 2024.С.137-245 - (Препринт. Центральноукраїнський науковий вісник ; ISSN 2663-1644 (on-line).
2. Горпинченко О.В. Ковпак М.О. ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕФЕКТИВНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ Сталий розвиток економіки: тренди та перспективи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. 15 жовтня 2024. Кафедра економіки УНУС. Умань. 2024.с.214-216 https://ket.udau.edu.ua/assets/files/ndr/materiali-konferencii_uman_15.10.2024.pdf
3. Samofalova, M., Horpynchenko, O., & Lytvyn, O. (2024). Financial provision of marketing activities of machine-building enterprises for strengthening competitiveness in the context of a new reality. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 5(58), 264–276. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4555 https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4555

УДК 005.95:005.591.6

Зварко І.В.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Волинський національний університет імені Лесі Українки;
науковий керівник: д.е.н, професор Черчик Л.М.,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах глобальної невизначеності ефективне управління розвитком людських ресурсів підприємства є важливим фактором його стійкості та конкурентоспроможності. Динамічні зміни на ринку праці, цифрова трансформація та зростаючі вимоги до кваліфікації персоналу змушують підприємства переглядати підходи до управління людськими ресурсами.

По-перше, ринок праці стає більш нестабільним, що потребує адаптації персоналу до нових викликів та технологічних змін. По-друге, цифровізація та інноваційні зрушення спричиняють потребу в розвитку інтелектуального капіталу підприємства. По-третє, стратегічний підхід до управління персоналом стає ключовим для забезпечення довгострокового розвитку підприємств в умовах невизначеності.

Дослідженню цього питання присвячені праці багатьох науковців, зокрема Богині Д. І., Шевченка В. Ю., Левицької О. О., Шкурат М. Є., Грішнової О. А., Колота А. М., Цимбалюк С. О., Кравець І. М. та інших. Проте низка аспектів управління розвитком людських ресурсів у кризових умовах залишається недостатньо вивченою, що зумовлює необхідність подальших досліджень.

Для розуміння поняття «управління людськими ресурсами підприємства» пропонуємо до розгляду наукові підходи авторів до визначення його сутності.

Зокрема, Діденко О. Г. та Мирошниченко А. І. розглядають «управління людськими ресурсами підприємства» як стратегічний і комплексний підхід до управління найціннішим активом організації, а саме персоналом, який індивідуально та колективно сприяє досягненню цілей організації [1]. Єлейко І. та Остапів Х. розглядають дане питання у двох вимірах − загальному, коли управління людськими ресурсами розуміють як метод управління політикою зайнятості підприємства, і конкретному − одна конкретна форма із можливих методів управління кадрами» [2]. Щьокіна Є. Ю., Балабан Л. Ю. та Мартиненко К. А. визначають дане поняття, як стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей [3].

На основі узагальнення досліджень можна визначити «управління людськими ресурсами» як стратегічно орієнтований, системний і цілісний процес формування, розвитку та ефективного використання знань, навичок, досвіду та потенціалу працівників.

Сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах постійних змін, викликаних економічною нестабільністю, геополітичними кризами, стрімким технологічним розвитком та трансформаціями на ринку праці. Такі фактори створюють високий рівень невизначеності, що суттєво впливає на управління розвитком людських ресурсів. Потреба в адаптивних і стійких до змін фахівцях зростає, а ефективне використання знань та навичок персоналу стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства.

У зв'язку з цим перед HR-менеджментом постає низка викликів. По-перше, необхідність формування гнучких підходів до розвитку людських ресурсів, що включає впровадження системи безперервного навчання, адаптацію до нових форматів роботи (дистанційна або гібридна зайнятість) та створення умов для розвитку необхідних компетенцій у працівників. По-друге, проблема утримання та мотивації персоналу стає ще більш актуальною. Працівники все частіше цінують не лише фінансову винагороду, а й можливості професійного зростання, баланс між роботою та особистим життям, корпоративну культуру та стабільність.

Ще одним важливим аспектом є необхідність розвитку стратегічного мислення в управлінні людськими ресурсами. Підприємства мають не лише реагувати на поточні зміни, а й прогнозувати майбутні тенденції, щоб забезпечити відповідність знань і навичок працівників вимогам ринку. Окремо слід відзначити важливість підтримки психологічного здоров'я співробітників, адже в умовах глобальної нестабільності ефективність персоналу значною мірою залежить від рівня їхнього емоційного комфорту.

Управління розвитком людських ресурсів вимагає стратегічного підходу, що передбачає гнучкість, адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни. Оскільки людські ресурси включають особисті, ділові та професійні якості працівників, їх розвиток має бути комплексним. Застарівання знань і навичок робить безперервне навчання ключовим фактором підтримки ефективності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Планування розвитку людських ресурсів спрямоване на визначення необхідних знань, навичок і компетенцій для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Важливо прогнозувати зміни в ринковому середовищі та заздалегідь формувати програми навчання, розвитку лідерських якостей і адаптації до нових викликів. Особливу увагу слід приділяти балансу між розвитком особистих, ділових та професійних якостей працівників.

Організація процесів розвитку людських ресурсів передбачає створення ефективних механізмів навчання, обміну досвідом і підвищення кваліфікації. Важливу роль відіграють системи наставництва, корпоративні навчальні програми та цифрові платформи для самоосвіти. Координація цих процесів забезпечує зростання професійного потенціалу працівників, розвиток їхніх ділових навичок і формування ефективної команди.

Мотивація розвитку людських ресурсів базується не лише на фінансових стимулах, а й на можливостях професійного зростання, участі в стратегічних проєктах, корпоративній культурі, що сприяє особистісному розвитку. Формування мотиваційного середовища, яке заохочує до вдосконалення знань, комунікативних та управлінських навичок, дозволяє підвищити ефективність використання людських ресурсів.

Контроль і оцінка ефективності розвитку людських ресурсів дають змогу визначити рівень відповідності особистих, ділових і професійних якостей працівників вимогам підприємства. Регулярний аналіз компетенцій, рівня продуктивності та адаптивності працівників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в управлінні. Крім традиційних показників (продуктивність праці, плинність кадрів, рівень виконання планових завдань), застосовуються сучасні методи оцінки: кругове оцінювання (360° feedback), компетентнісний аналіз, асесмент-центри, KPI та управління за цілями (MBO) [4], [5]. Це дає змогу формувати ефективні стратегії розвитку та підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, у сучасних умовах нестабільності та швидких змін підприємства повинні впроваджувати сучасні підходи до оцінки розвитку людських ресурсів, що дозволяють не лише вимірювати ефективність персоналу, а й адаптувати стратегії управління відповідно до динамічних викликів ринку. Це забезпечить підприємству більшу стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Діденко О. Г., Мирошниченко А. І. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. Економіка і регіон. Національний університет ім. Юрія Кондратюка. 2023. №3(90). С. 15-20.
2. Єлейко І., Остапів Х. Особливості управління людськими ресурсами у міжнародному бізнесі. Вісник Львівського університету. Серія: міжнародні відносини. 2017. №42. С. 285-293.
3. Щьокіна Є. Ю., Балабан Л. Ю., Мартиненко К. А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. Електронний фаховий науково-практичний журнал. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Одеса. 2020. №43. С. 338-342.
4. Команда HURMA. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/ (дата звернення: 19.03.2025).
5. Галайда Т. О., Олешко Т. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. №1(34). С. 61– 68. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11 (дата звернення: 19.03.2025).

УДК: 331.2:004(477)

Івах А.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет;
науковий керівник: к.е.н, доцент Остапенко Р.М.,
Державний біотехнологічний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Цифрова трансформація системи оплати праці в Україні стала ключовим трендом у 2025 році, що суттєво змінює ландшафт управління персоналом та фінансами підприємств. Ця трансформація охоплює впровадження передових технологій, автоматизацію процесів та перехід до більш ефективних методів виплати заробітної плати. Незважаючи на значні переваги, українські підприємства стикаються з низкою викликів у процесі цифровізації, включаючи фінансові обмеження, брак кваліфікованих кадрів та необхідність адаптації до нових регуляторних вимог.

Одним з ключових аспектів цифрової трансформації є впровадження штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання в системи оплати праці. Ці технології дозволяють автоматизувати рутинні процеси, підвищити точність розрахунків та надавати прогнозну аналітику для планування робочої сили. Крім того, хмарні рішення для нарахування заробітної плати набувають все більшої популярності, пропонуючи масштабованість, доступність та підвищену безпеку даних. Ці інновації особливо важливі для підтримки зростаючого IT-сектору України та міжнародних підприємств, що працюють в країні [1].

Незважаючи на очевидні переваги, процес цифрової трансформації стикається з низкою перешкод. Однією з найбільших проблем є обмежений доступ до фінансування. Високі відсоткові ставки та обмежена доступність довгострокових кредитів ускладнюють для підприємств інвестування в необхідні цифрові рішення. Крім того, існує помітний розрив у навичках: багато підприємств повідомляють про нестачу досвідчених співробітників та експертизи в галузі цифрових технологій, незважаючи на наявність сильного IT-сектору в країні.

Важливим аспектом цифрової трансформації є впровадження мобільних платформ для нарахування заробітної плати. Ці рішення стають стандартом у галузі, дозволяючи співробітникам отримувати доступ до інформації про оплату праці та подавати запити на відпустку віддалено. Така функціональність особливо цінна в умовах зростання популярності віддаленої роботи та гнучких робочих графіків. Крім того, інтеграція систем оплати праці з іншими HR та фінансовими системами є пріоритетом для створення безперебійних робочих процесів. Цифрова трансформація систем оплати праці має значний позитивний вплив на задоволеність співробітників. Цифрові платежі зробили виплати заробітної плати швидшими, зручнішими та прозорішими для працівників різних секторів економіки. Співробітники цінують можливість миттєво

отримувати платежі на свої банківські рахунки або цифрові гаманці без необхідності мати справу з готівкою. Можливість легко відстежувати платежі та отримувати доступ до історії транзакцій підвищила довіру до роботодавців.

Однак, незважаючи на загальний позитивний вплив, існують певні виклики, пов'язані з цифровою грамотністю та доступом до технологій для окремих сегментів робочої сили. Деякі працівники, особливо старшого віку або з обмеженим доступом до цифрових пристроїв, можуть відчувати труднощі при адаптації до нових систем. Це підкреслює важливість навчання та підтримки співробітників у процесі переходу до цифрових платформ оплати праці. Важливим аспектом цифрової трансформації є забезпечення безпеки даних та відповідності регуляторним вимогам. Підприємства повинні інвестувати в надійні системи захисту інформації, щоб запобігти витоку конфіденційних даних про заробітну плату співробітників. Крім того, постійно еволюціонуючі регуляторні вимоги щодо цифрових платежів та ведення обліку вимагають від підприємств гнучкості та постійного оновлення своїх систем.

Одним з інноваційних напрямків у сфері цифрової трансформації систем оплати праці є дослідження можливостей використання технології блокчейн. Ця технологія має потенціал забезпечити безпечні та прозорі транзакції з виплати заробітної плати, мінімізуючи ризики шахрайства та помилок. Впровадження блокчейну може також спростити процеси аудиту та відповідності регуляторним вимогам, що особливо важливо в контексті складного податкового законодавства України [2].

Важливо відзначити, що цифрова трансформація систем оплати праці відбувається на тлі складної економічної та політичної ситуації в Україні. Триваючий конфлікт створює нестабільність та порушує нормальну діяльність бізнесу, що ускладнює для деяких підприємств зосередження на ініціативах цифрової трансформації. Крім того, підприємства повинні враховувати розбіжності між методами розрахунку ключових показників, таких як середньомісячна заробітна плата, що використовуються податковими органами та міністерствами.

Незважаючи на ці виклики, багато українських підприємств визнають довгострокові переваги цифровізації систем оплати праці та активно працюють над подоланням перешкод. Вони інвестують у навчання персоналу, модернізацію технологічної інфраструктури та впровадження передових рішень для управління персоналом. Це не лише підвищує ефективність процесів оплати праці, але й сприяє загальній цифровій трансформації бізнесу, що є критично важливим для конкурентоспроможності на глобальному ринку. Одним з ключових факторів успіху цифрової трансформації систем оплати праці є співпраця між різними секторами економіки. IT-підприємства, фінансові установи та державні органи повинні працювати разом для створення інноваційних рішень, які відповідають специфічним потребам українського ринку праці. Така співпраця може сприяти розробці стандартів цифрових платежів, покращенню регуляторного середовища та підвищенню загального рівня цифрової грамотності в країні.

Важливо також відзначити роль освіти та професійного розвитку у процесі цифрової трансформації. Університети та навчальні центри повинні адаптувати свої програми для підготовки фахівців з необхідними цифровими навичками. Підприємства, у свою чергу, мають інвестувати в постійне навчання своїх співробітників, щоб забезпечити ефективне використання нових технологій у сфері оплати праці. Це не лише підвищить продуктивність, але й допоможе подолати розрив у навичках, який є однією з основних перешкод для цифрової трансформації.

Цифрова трансформація систем оплати праці також відкриває нові можливості для малого та середнього бізнесу. Доступність хмарних рішень та мобільних платформ дозволяє навіть невеликим підприємствам впроваджувати передові технології управління персоналом без значних початкових інвестицій. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності малого бізнесу та створює більш рівні умови на ринку праці. Однак, важливо враховувати етичні аспекти цифрової трансформації систем оплати праці. Використання ШІ та аналітики даних для прийняття рішень щодо компенсацій та управління персоналом повинно бути прозорим та справедливим. Впровадження міжнародних стандартів та практик у сфері цифрових платежів та управління персоналом робить українські підприємства більш привабливими для іноземних інвесторів та партнерів. Це особливо важливо для розвитку аутсорсингової індустрії та залучення міжнародних талантів.

Важливим аспектом цифрової трансформації є також адаптація до нових форм зайнятості, таких як фріланс та гіг-економіка. Цифрові платформи оплати праці повинні бути достатньо гнучкими, щоб обслуговувати різні типи трудових відносин, забезпечуючи при цьому належний рівень соціального захисту для всіх категорій працівників. Це вимагає інноваційних підходів до розрахунку та виплати заробітної плати, а також адаптації законодавства до нових реалій ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горох О. В., Остапенко Р. М., Осипова С. К. Цифрова трансформація інноваційно-
   інвестиційного розвитку підприємництва при виборі сучасних бізнес-моделей. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2024. Вип. 2 (36). С. 39-49.
2. Розвиток українського ринку праці в умовах цифровізації / Edukacja dla cyfrowej transformacji społeczeństwa / Education for digital transformation of society : монографія. У 2 т. Т. 2 ; за наук. ред. В. Кременя, Н. Ничкало, Л. Лук’янової, Н. Лазаренко. — Київ : ТОВ «Юрка Любченка», 2024. С. 299-310.

УДК 321

Кацюба А.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

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ ЧЕРЕЗ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ В УКРАЇНІ ПЕРІОДУ КРИЗИ

З 2022 року український бізнес переживає один з найскладніших періодів в історії незалежності. Організації зіштовхнулись з випробуванням на стійкість, гнучкість та здатність адаптуватися до безпрецедентних викликів. Війна, економічна нестабільність, руйнування інфраструктури та гуманітарна криза змусили компанії переглянути традиційні підходи до управління діловою репутацією. У цих умовах соціально відповідальне спілкування (CSR-комунікація) стало основним інструментом для збереження довіри, підтримки співробітників і забезпечення сталого розвитку.

Соціально відповідальне спілкування виконує кілька ключових функцій. По-перше, допомагає зберегти довіру стейкхолдерів, які в умовах кризи очікують не лише фінансову стабільність, а й активну соціальну позицію. По-друге, підтримує внутрішню культуру організацій, мотивуючи працівників залишатися частиною компанії. І нарешті, створює конкурентні переваги, адже компанії, які беруть участь у допомозі суспільству чи підтримують національні зусилля, отримують позитивну репутацію як в Україні, так і за її межами [5].

Ключовими аспектами CSR під час війни стали:

- підтримка гуманітарних ініціатив (фінансування переселенців, медичних установ, армії, а також організація волонтерських проєктів);
- прозорість та комунікація з працівниками;
- активна роль в інформаційній війні (комунікація через медіа-платформи, підтримка державних наративів та боротьба з дезінформацією).

До прикладу, «METINVEST» направила 300 млн грн на підтримку територіальної оборони України, зокрема на закупівлю бронежилетів, касок та аптечок. Водночас, керівництво змістовно працювало над підтримкою своїх співробітників у постраждалих регіонах, демонструючи свою відповідальність перед підлеглими. Компанія вклала чимало зусиль на допомогу країні при цьому активно висвітлюючи свої дії через соцмережі [6].

Управління діловою репутацією в умовах кризи передбачає використання інноваційних інструментів. Одним із них є цифрові технології, які забезпечують швидку та прозору комунікацію. Проєкт «Здійсни мрію» від 1+1 Media – це благодійна ініціатива, що з 2016 року допомагає дітям, які перебувають у складних життєвих обставинах. Під час війни проєкт отримав новий сенс,

зосередившись на підтримці дітей, що постраждали через російську агресію. Основні цілі включають виконання мрій дітей-сиріт, дітей військовослужбовців та тих, хто пережив втрату близьких або домівки. Це ціле онлайн-шоу, що підводить дух українських сімей і своєю відкритою комунікацією підіймає свої рейтинги [4].

Ще одним інструментом також стала звітність за принципами ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління). Згідно з Індексом ESG Прозорості компаній України 2020, ті компанії, які демонстрували свої звіти, змогли зберегти довіру стейкхолдерів, а протилежні зіткнулися з ризиком дезінформації [2]. Тож у 2024 році простежується стрімке зростання прибічників ESG організацій.

Наразі, одним із ключових джерел інформації про соціальні ініціативи є Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні від CSR Ukraine. У цьому документі систематизовано приклади компаній, які активно підтримували та підтримують армію, внутрішньо переміщених осіб та відновлення інфраструктури [3].

Щоб підвищити ефективність управління репутацією, компаніям потрібно впроваджувати звітність за міжнародними стандартами, такими як GRI (Global Reporting Initiative) [1], а також інвестувати у цифрову грамотність команди. Крім того, важливо постійно інформувати стейкхолдерів про внесок бізнесу у суспільно важливі проєкти, зокрема у підтримку ЗСУ та гуманітарну допомогу.

Таким чином, період 2022-2024 років показав, що ділова репутація – це не лише про маркетинг, а й про реальні дії, які створюють довготривалу довіру. Соціально відповідальне спілкування дозволяє бізнесу зберігати стійкість у кризові часи, формуючи платформу для подальшого розвитку. Інноваційні підходи, засновані на ESG-принципах, прозорості та використанні цифрових технологій – запорука майбутнього розвитку українських компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Global Reporting Initiative. URL: https://www.globalreporting.org/ ;
2. Індекс ESG прозорості компаній України 2020. URL: https://index.cgpa.com.ua/ (дата звернення: 20.11.2024);
3. Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні. URL: https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/ (дата звернення: 20.11.2024);
4. Новини проєкту «Здійсни мрію» від 1+1 Media. URL: https://1plus1.ua/tag/zdijsni-mriu (дата звернення: 20.11.2024);
5. Олійник О.О. – Корпоративна соціальна відповідальність в системі управління персоналом підприємства / Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2015. - № 1. - С. 140-147;
6. Соціальні мережі та сайт «METINVEST». URL: https://metinvestholding.com/ua; URL: https://www.facebook.com/metinvest/; URL: https://www.instagram.com/metinvest/ .

УДК 339.8

Клименко А. Р.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.е.н., доцент Морозова Н.Л.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні бренд-менеджмент є важливою складовою у сучасному бізнесі, по тим причинам, що він показує унікальність підприємства, його продукції та послуг, має певний вплив на рівень довіри та лояльності споживачів. У сучасному конкурентному середовищі ефективне управління брендом є одним із головних напрямів успіху підприємств незважаючи на галузь та масштаб.

Свій внесок у дослідження бренд-менеджменту та шляхів його оптимізації, зробило багато дослідників, в тому числі: Турчин Л., Островерхов В., Брадулов П. О., Ординський В. І., Красовська О.Ю., Зеліч В. В., Сойма С. Ю., Криса В. В. [1,2,3,4].

Турчин Л., Островерхов В. у своїй статті дослідили теоретичні основи інтернет-маркетингу, проаналізували застосування його інструментів та впровадження інноваційних трендів. Вони розглядають сучасні тенденції розвитку бренд-менеджменту в соцмережах та їх вплив на діяльність підприємств [1].

Брадулов П. О., Ординський В. І. свою роботу присвятили проблемам бренд-менеджменту та використанню інструментів інтернет-маркетингу компаніями сфери інформаційних технологій для досягнення маркетингових цілей та просування бренду організації. Автори аналізують особливості формування системи інтернет-маркетингу в цій галузі та пропонують рекомендації щодо її ефективного впровадження [2].

Красовська О. Ю. у своїй роботі розглядає інтернет-маркетинг як сучасний інструмент комунікації підприємства. Вона аналізує основні аспекти використання інтернет-маркетингу для підвищення ефективності комунікаційних стратегій підприємств та їх взаємодії з цільовою аудиторією з метою просування бренду підприємства [3].

Зеліч В. В., Сойма С. Ю., Криса В. В. у своїй статті дослідили ролі та значення комплексних інструментів маркетингових комунікацій і їх впливу на бренд-менеджмент. Автори аналізують, як інтеграція різних маркетингових комунікаційних інструментів може підвищити ефективність бренд-менеджменту та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства [4].

Зазвичай сутність бренд-менеджменту полягає в комплексному підході до створення, підтримки та розвитку бренду, що включає формування його ідентичності, емоційного зв'язку зі споживачами та управління ринковою позицією. Він сприяє не лише зростанню впізнаваності, а й формуванню

довгострокових відносин із клієнтами. При ефективному бренд-менеджменту проходить забезпечення стабільних конкурентних переваг, підвищується рентабельність компанії та проходить адаптація до змін у споживчих уподобаннях.

Одним із ключових аспектів бренд-менеджменту є стратегічне планування. Для створення сильного бренду підприємство має чітко визначити свої цінності, місію та візію, які відображатимуть її позицію на ринку.

Не менш значущим аспектом є управління емоційним зв'язком між брендом і споживачами. Завдяки вдалому поєднанню маркетингових інструментів, таких як реклама, соціальні медіа, PR та інфоюенсер-маркетинг, підприємства можуть створювати позитивний імідж та зміцнювати емоційну прив'язаність клієнтів. Дослідження показують, що емоційний зв'язок є одним із ключових факторів прийняття рішення про покупку, а тому бренди, які успішно взаємодіють зі своєю аудиторією, мають більшу конкурентну перевагу.

Бренд-менеджмент також має свій вплив на контроль за сприйняттям бренду на ринку. Підприємства повинні постійно відстежувати реакцію споживачів, аналізувати їхню поведінку та вчасно реагувати на зміни в тенденціях. Використання сучасних технологій та інструментів, таких як аналіз великих даних та цифровий маркетинг, дозволяє компаніям ефективніше керувати своїм брендом і підвищувати рівень його довіри.

Управління брендом має тісний зв'язок із репутаційним менеджментом. У час цифрових технологій негативні відгуки чи кризові ситуації можуть швидко поширюватися і завдавати шкоди іміджу підприємства. Тому важливо мати ефективну стратегію комунікації та антикризового управління, яка дозволить швидко реагувати на виклики та підтримувати довіру клієнтів.

Отже, для того щоб ефективно керувати брендом, слід враховувати всі перераховані вище фактори. В найближчому майбутньому, це зможе допомогти у розвитку стратегічного бренд-менеджменту будь-якого підприємства, організації або установи. У сучасних умовах бренд-менеджмент є важливим напрямком розвитку підприємства. При управлінні брендом потрібно враховувати не лише економічні і фінансові фактори, але і ставлення до команди в процесі роботи. Також варто зосереджуватися на передових технологіях і брати до уваги існуючий досвіді подібних організацій. Попри велику кількість інформації з даної теми, потрібно і надалі її досліджувати та вивчати, адже актуальність її з кожним роком лише зростає.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Турчин Л. Островерхов В. Сучасні тренди інтернет маркетингу. 2019. №24. С. 75-85.
2. Брадулов П. О., Ординський В. І. Формування системи інтернет-маркетингу в сфері інтелектуальних технологій. 2020. №3. С. 113-120.
3. Красовська О.Ю. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент комунікації підприємства. 2018. №1. С. 67-71.

4. Зеліч В. В., Сойма С. Ю., Криса В. В. Роль і значення комплексних інструментів маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємства. 2020. №43. С. 160-167.

УДК 338.24

Клименко А. Р.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.е.н., доцент Морозова Н.Л.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Прийняття управлінських рішень є ключовим процесом у діяльності будь-якої організації, адже саме від нього залежить ефективність управління, розвиток підприємства та досягнення стратегічних цілей. Управлінське рішення є свідомим вибором керівником або групою керівників певного варіанту дій з кількох можливих альтернатив. Воно повинно бути обґрунтованим, своєчасним і відповідати стратегічним цілям організації.

Суть управлінських рішень полягає у виборі оптимального варіанту дій з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування організації [1]. Дослідження методологічного підходу до прийняття управлінських рішень, зокрема рефлексивного підходу у своїй статті дослідила Жовковська Т. Т. Вона розглянула механізми самоаналізу керівника, взаємозв'язок між рефлексією та ефективністю ухвалених рішень, що є дуже цінним дослідженням для подальших досліджень цієї тематики [2].

Процес прийняття рішення складається з кількох послідовних етапів. Спочатку необхідно визначити проблему або ситуацію, яку потрібно вирішити, після чого збирається та аналізується вся доступна інформація, яка може вплинути на рішення. Далі формуються альтернативні варіанти дій, які порівнюються та оцінюються з урахуванням різних факторів: ресурсних можливостей, ризиків, очікуваних результатів. На основі цього аналізу вибирається оптимальний варіант, який реалізується на практиці, а потім оцінюється його ефективність.

Існують різні види управлінських рішень. Вони можуть бути стратегічними (визначають довгостроковий розвиток організації), тактичними (забезпечують виконання стратегічних планів) і оперативними (що стосуються повсякденної діяльності). Також управлінські рішення поділяються на програмовані, які базуються на встановлених правилах і процедурах, і непрограмовані, які приймаються в нестандартних ситуаціях і вимагають творчого підходу. Використання рефлексивного підходу дозволяє керівникам глибше аналізувати свої рішення, що підвищує їх ефективність [2].

Методи прийняття рішень можуть бути раціональними та інтуїтивно зрозумілими. Раціональні методи включають використання математичних моделей, SWOT-аналізу, методів експертної оцінки. Інтуїтивний підхід базується на досвіді та особистих відчуттях менеджера, але він ефективний лише в умовах невизначеності та обмеженого часу. Особливу роль відіграють

евристичні методи, такі як мозковий штурм, синектика, метод Дельфі, які допомагають генерувати нові ідеї та знаходити нестандартні рішення.

Фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень, можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. До внутрішніх факторів належать рівень компетентності керівника, мотивація персоналу, організаційна культура та фінансові можливості підприємства. До зовнішніх факторів належать економічне середовище, конкуренція, державне регулювання, соціально-політична ситуація.

Будь-яке управлінське рішення супроводжується ризиками, які можуть бути фінансовими, організаційними, репутаційними або правовими. Для мінімізації ризиків менеджери використовують такі підходи, як уникнення ризиків, їх передача (наприклад, через страхування) або адаптація до можливих змін. Крім того, важливим аспектом є відповідальність керівника за наслідки прийнятих рішень, адже помилкові управлінські рішення можуть мати серйозні наслідки для підприємства та його працівників.

Сучасні тренди в менеджменті свідчать про важливість цифрових технологій у процесі прийняття рішень. Використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та автоматизованих систем дозволяє значно підвищити якість аналізу інформації та зменшити суб'єктивні помилки. Також зростає популярність гнучких підходів до управління, таких як Agile та Lean, які передбачають адаптивність, швидке прийняття рішень та орієнтацію на потреби клієнтів. Використання сучасних технологій, таких як SWOT аналіз, PESTEL та методи експертної оцінки, сприяє більш обґрунтованому процесу прийняття рішень [3]. У свою чергу, технологічні інструменти та аналітичні методи відіграють ключову роль у процесі прийняття рішень, допомагаючи менеджерам оцінювати ризики та прогнозувати наслідки [4].

Отже, з вищезазначеної інформації, можемо сформувати загальну думку про управлінське рішення, та стверджувати, що воно є не лише вибором оптимального варіанту дій, а й постійним процесом аналізу, оцінки та коригування. Управлінське рішення повинно відповідати як стратегічним цілям компанії, так і мінливим умовам зовнішнього середовища. Тому прийняття ефективних рішень потребує комплексного аналізу, інноваційного підходу та високого рівня професіоналізму керівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/ (дата звернення: 01.03.2025).
2. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 19. С. 146-150.

3. Сучасні технології прийняття рішень в менеджменті. URL: https://www.googlesir.com/techniques-of-decision-making/ (дата звернення: 01.03.2025).
4. Процес прийняття рішень. URL: https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/decision-making-process (дата звернення: 01.03.2025).

УДК: 339.944

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

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО ТА КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

В умовах сьогодення розвиток міжнародного та крос-культурного менеджменту набуває особливого значення, адже війна, міграційні процеси та глобалізаційні виклики суттєво впливають на бізнес-середовище. Сучасний світ диктує нові правила для підприємств, що працюють не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринках. Саме тому управління міжкультурними колективами перетворюється з опціональної компетенції на обов'язкову складову успішного менеджменту.

Глобалізація розмила національні кордони, і тепер представники різних етнічних груп часто опиняються в межах однієї організації. Бізнес вже давно вийшов за межі однієї країни, і навіть локальні компанії змушені враховувати крос-культурні особливості своїх співробітників. Особливо актуальним це стало на тлі воєнного стану, коли мільйони людей змушені були залишити свої домівки у пошуках безпечного середовища для життя й роботи. Багато з них інтегруються в економіки інших країн не лише як біженці, а як повноцінні учасники трудового процесу, створюючи багатокультурне робоче середовище. Відтак, багатокультурне робоче середовище перестає бути виключно атрибутом великих транснаціональних корпорацій, а стає новою реальністю для середніх і навіть малих підприємств. Це накладає нові вимоги на менеджерів, які повинні не лише координувати діяльність працівників різних національностей, а й виявляти гнучкість та емпатію у своїх управлінських підходах. Вони мають враховувати культурні відмінності, релігійні традиції, мовні бар'єри, специфіку ділової етики та навіть особливості невербальної комунікації. Успішна інтеграція мультикультурних команд вимагає знання основ культурної психології, володіння техніками ефективного міжособистісного спілкування, а також здатності створювати атмосферу інклюзивності та взаємоповаги, яка сприятиме підвищенню продуктивності та лояльності співробітників. Саме в такому контексті міжнародний крос-культурний менеджмент постає не як додаткова опція, а як стратегічна необхідність для виживання і розвитку сучасного бізнесу.

В умовах невизначеності, постійного стресу та високих глобальних ризиків, що характерні для періоду війни, здатність працювати в мультикультурних командах стає вирішальним фактором для збереження стабільності підприємства. Командна робота, побудована на взаємній повазі,

толерантності та компромісах, дозволяє ефективно функціонувати навіть у критичних ситуаціях. Зокрема, фахівці PREPLY business зазначають, що 76% працівників вважають різноманітність робочого середовища важливою під час оцінювання вакансій, а 75% компаній називають її пріоритетом [1].

Водночас мультикультурність робочих колективів може нести певні виклики. За даними досліджень, 32% представників бізнесу вважають культурне різноманіття фактором ризику [1]. З одного боку, менеджери отримують доступ до ширшого кола талантів, альтернативних підходів та інноваційних ідей. З іншого боку, постають труднощі, пов'язані з мовними бар'єрами, різними системами цінностей та моделями поведінки працівників. Вирішення цих питань потребує розвитку специфічних навичок крос-культурного управління, які включають гнучкість, емпатію, чіткість комунікації та здатність створювати інклюзивне робоче середовище.

Статистика свідчить, що у 2021 році частка працівників іноземного походження у країнах-членах ЄС становила від 3% до майже 19%, і ці показники суттєво зросли внаслідок війни та посиленої міграції [2]. Отже, необхідність враховувати культурні особливості працівників набуває стратегічного значення не лише в межах окремих організацій, а й на рівні державної політики зайнятості. Сьогодні підприємства, які адаптують свої організаційні структури та управлінські підходи під багатокультурне середовище, здобувають конкурентні переваги. Адже саме ефективне управління різноманіттям дозволяє знизити плинність кадрів, посилити корпоративну культуру та підвищити рівень лояльності працівників.

Слід також враховувати, що в умовах війни люди шукають не лише фінансової стабільності, а й турботи та людського ставлення. Практика показує, що відсутність турботи про команду є однією з основних причин звільнення персоналу [3]. Саме тому менеджери мають приділяти увагу створенню атмосфери взаємоповаги та підтримки у колективі. Турбота про співробітників, їхню психологічну безпеку та комфорт є запорукою високої продуктивності та стабільності бізнесу, особливо в умовах воєнного стану, коли рівень стресу працівників суттєво зростає.

Отже, розвиток міжнародного та крос-культурного менеджменту сьогодні є не просто актуальним, а життєво необхідним. Успішне підприємство повинно вміти ефективно інтегрувати працівників різного культурного походження, забезпечуючи їм комфортні умови для роботи та професійного розвитку. Вміння поважати та використовувати культурне різноманіття перетворюється на одну з ключових конкурентних переваг, дозволяючи бізнесу адаптуватися до глобальних викликів, залишатися гнучким та стійким навіть в умовах воєнної агресії та економічної турбулентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Glowacka M. Cross-cultural management: 10 ways to improve your skills. Diverse recruitment practices also require cross-cultural management to create a

well-rounded workforce. Click here to find out how. URL: https://preply.com/en/blog/b2b-10-ways-cross-cultural-management-workplace/
2. Foreign-born unemployment. OECD Data. URL: https://www.oecd.org/en/data/indicators/foreign-born-employment.html
3. Чому працівники звільняються: 6 справжніх причин та 2 кроки, щоб ї х зберегти. Job-саи т rabota.ua. URL: https://kadrovik.isu.net.ua/news/515447-chomu-pratsivnyky-zvilnyayutsya-6-spravzhnikh-prychyn-ta-2-%20kroky-shchob-yikh-zberehty

УДК 658

Колесніков А.П.,
к.е.н., доцент,
Західноукраїнський національний університет;
Тигач Г.Г.,
здобувач ступеня доктора філософії,
Західноукраїнський національний університет

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація стала ключовим фактором трансформації бізнесу у сучасних реаліях. Впровадження сучасних технологій змінює підходи до управління бізнес-процесами, роблячи їх більш гнучкими, ефективними та орієнтованими на дані.

Управління бізнес-процесами – це системний підхід до вдосконалення операційної діяльності компанії, що включає аналіз, оптимізацію, автоматизацію та контроль процесів. «Управління бізнес-процесами є галуззю знань, яка використовує різні методи для їх виявлення, моделювання, аналізу, вимірювання, покращення та оптимізації» [1]. Тобто, це підхід до управління, який розглядає бізнес-процеси як основні елементи, що постійно адаптуються до змін як усередині компанії, так і в зовнішньому середовищі.

Бізнес-процеси координують взаємодію між людьми, системами, інформацією та обладнанням для досягнення бізнес-цілей та реалізації стратегії підприємства. Основними принципами управління бізнес-процесами в умовах цифровізації є: прозорість і структурованість процесів; орієнтація на дані що забезпечуються їх детальним описом, моделюванням із використанням стандартів і спеціалізованого програмного забезпечення; автоматизація та роботизація процесів; інтеграція бізнес-процесів у цифрове середовище; фокус на клієнтоорієнтованість. Важливим аспектом є можливість оперативного коригування моделей бізнес-процесів за допомогою як учасників, так і цифрових інструментів.

Цифрова трансформація бізнесу активно використовується в різних сферах, зокрема:

- створення вдосконаленої моделі розвитку компанії на основі цифрових технологій та прагнення до інновацій;
- розробка нових цифрових продуктів і послуг або адаптація існуючих до сучасних технологічних стандартів;
- цифровізація бізнес-процесів для спрощення управління життєвим циклом продуктів і підвищення їхньої доступності;
- автоматизований збір, обробка та зберігання даних;
- діджиталізація для оптимізації та контролю виробничих процесів;
- управління ланцюгами постачання та виконання адміністративних завдань підприємства;

- підвищення ефективності праці співробітників через автоматизацію ручних операцій, впровадження роботизованих рішень і електронного документообігу [2].

В науковій літературі виявлено недостатні теоретичні розробки щодо цифровізації бізнес-процесу на підприємстві. Під поняттям цифровізації бізнес-процесів науковці розуміють автоматизацію ключових (основних), допоміжних (підтримуючих, забезпечувальних) бізнес-процесів та процесів управління для їх оптимізації та досягнення ефективності функціонування діяльності компанії, в межах якої відбувається бізнес-процес [3, с.20]. «Важливо, що цифрова трансформація не обмежується впровадженням нових технологій. Вона торкається змін у корпоративній культурі, сприяє перегляду бізнес-моделей та адаптації управлінських процесів до нових реалій ринку» [4, с.263].

Впровадження цифровізації бізнес-процесів доцільно здійснювати в такій послідовності (рис.1)

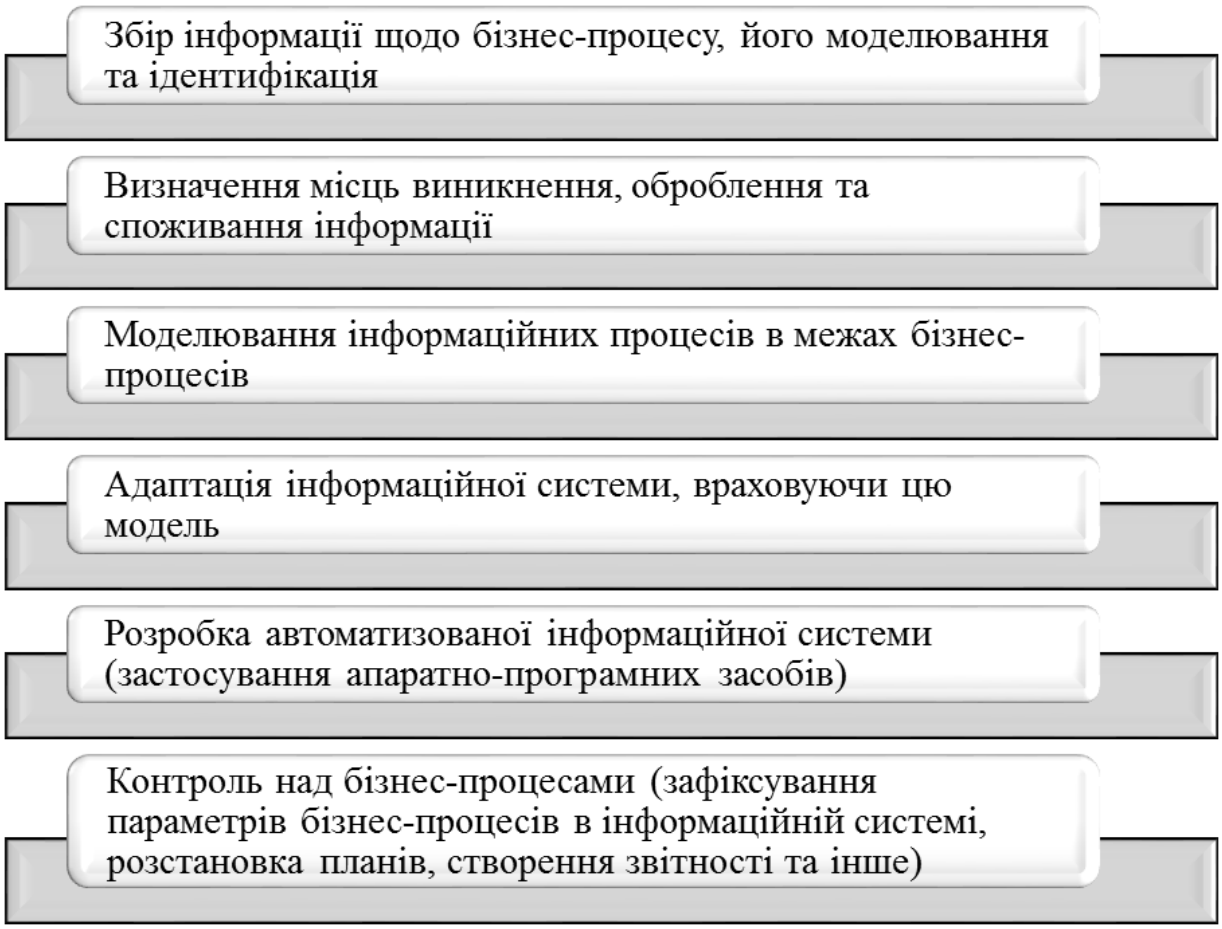


Рис.1. Послідовність цифровізації бізнес процесів

Розроблено авторами за даними [3].

Цифрові технології дозволяють поєднувати різні бізнес-процеси, створюючи єдину екосистему. Наприклад, інтеграція ERP, CRM та BPMS забезпечує прозорість та контроль на всіх етапах діяльності компанії.

Система управління бізнес-процесами є набором інструментів, призначених для підвищення продуктивності бізнесу, впорядкування її

структури та узгодження діяльності всіх підрозділів відповідно до єдиних стандартів. Вона сприяє ефективному використанню інтегрованих систем управління підприємствами, зокрема таких як ERP-систем (Enterprise Resource Planning), що відіграє в умовах цифрової економіки важливу роль у забезпеченні результативної роботи компанії.

В умовах цифровізації управління бізнес процесами набуває нових форм завдяки використанню сучасних ІТ-рішень, таких як системи управління бізнес-процесами – програмні платформи для моделювання, моніторингу та автоматизації процесів; штучний інтелект та машинне навчання – інструменти для аналізу великих обсягів даних і прийняття рішень у реальному часі; хмарні технології – забезпечують доступ до даних і процесів із будь-якої точки світу; роботизована автоматизація процесів – дозволяє виконувати рутинні завдання без втручання людини. Таке управління дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати, контролювати доступ до даних, мінімізувати ризики шахрайства.

У майбутньому компанії, які не тільки адаптуються до цифровізації, але й активно впроваджують інновації, отримають значні конкурентні переваги. Головним викликом стане пошук балансу між технологічним розвитком, безпекою та соціальними аспектами цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Definition of business process management. *Gartner information technology glossary.* URL: https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/business-process-management-bpm (Last accessed 11.02.2025).
2. Що таке цифровізація і навіщо вона потрібна? URL: https://www.xerox.com/uk-ua/services/insights/shcho-take-tsifrov-zats-ya-nav-shcho-vona (дата звернення 10.03.2025)
3. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес- процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Вип. 42. С. 18–22. DOI: https://doi.org/10.32841/2413- 2675/2020-42-3 (дата звернення: 09.03.2025).
4. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Ціх Г.В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А, 2024. С. 254–275. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46517 (дата звернення: 09.03.2025).

УДК 005.334:658.1

Копитко М.І.,
доктор економічних наук, професор,
Львівський державний університет внутрішніх справ;
Маланчук А.М.,
аспірант,
Львівський державний університет внутрішніх справ

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВРАХУВАННЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПРОТИДІЇ НЕГАТИВНОМУ ВПЛИВУ ЗАГРОЗ

У сучасних умовах глобалізаційних процесів та інтенсивної цифровізації діяльності підприємств виникає необхідність оперативного та ефективного реагування на нові виклики та загрози. Підприємства постійно стикаються з економічними кризами, кіберзагрозами, конкурентною боротьбою та змінами регуляторних умов, які можуть суттєво впливати на їхню стійкість та конкурентоспроможність. Тому формування спеціалізованого управлінського механізму, який дозволяє вчасно виявляти, аналізувати та нейтралізовувати негативні впливи, є важливим і невідкладним завданням для сучасного бізнесу. Сучасні загрози, такі як кібератаки, порушення ланцюгів постачання, екологічні катастрофи, фінансова нестабільність та кризи управління персоналом, здатні швидко і непередбачувано завдавати значних збитків. У таких умовах своєчасна реакція управлінських структур на виклики зовнішнього середовища стає важливою умовою забезпечення стабільності та виживання підприємства [1-3].

Формування ефективного управлінського механізму протидії сучасним загрозам є важливим також з точки зору забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. Економічна безпека, у свою чергу, є фундаментальною умовою розвитку та процвітання бізнесу. Ефективне управління ризиками допомагає мінімізувати можливі втрати, забезпечити стійкість підприємства в умовах нестабільності та підтримати його конкурентні переваги на ринку. Таким чином, управлінський механізм виступає як стратегічний інструмент захисту економічних інтересів підприємства, що дозволяє запобігати або суттєво знижувати вплив негативних факторів (рис.1).

Рис.1. Вектори для побудови ефективного управлінського механізму

Підсумовуючи, слід зазначити, що сама необхідність розробки управлінського механізму протидії негативним впливам актуалізується зростанням ролі інноваційних технологій у бізнес-середовищі. Впровадження інновацій, цифровізація процесів управління та автоматизація бізнес-процесів є неминучими процесами сучасного підприємництва. Водночас ці процеси створюють нові вразливі місця та потенційні ризики, які потребують сучасних методів управління та контролю. Саме тому побудова гнучкого, адаптивного та високотехнологічного управлінського механізму, який здатний забезпечити своєчасне виявлення та мінімізацію таких ризиків, є актуальним завданням управлінської науки та практики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека. Сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25 (1). С. 188–195
2. Костюк Ж. С. Поняття ризику, небезпеки та загрози як базових категорій розкриття сутності економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 142–149.
3. Мельник О. О. Система загроз економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2011. № 25. С. 97–103.

УДК 657.446

Коротун В. С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
НТУ «Харківський політехнічний інститут»;
науковий керівник: к.е.н, доцент Лісна І. Ф.
НТУ «Харківський політехнічний інститут»

ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА В УМОВАХ КРИЗИ

Протягом останніх років питання споживчої поведінки в Україні набуло особливої актуальності у зв’язку з впливом кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабного військового вторгнення РФ. Економічні, політичні та соціальні потрясіння призвели до зниження купівельної спроможності населення, що, у свою чергу, негативно вплинуло на макроекономічні показники країни та фінансові результати підприємств.

Враховуючи зазначені обставини, дослідження закономірностей поведінкової економіки в умовах кризи є надзвичайно важливим. Метою даного дослідження є аналіз змін у споживчій поведінці населення під впливом кризових факторів, визначення основних тенденцій адаптації споживачів до нових життєвих реалій, а також оцінка можливих стратегій економічної стабілізації в умовах нестабільності.

Поведінкова економіка досліджує психологічні, когнітивні, поведінкові та соціальні чинники, що впливають на процес ухвалення рішень як окремими індивідами, так і інституціями. Особливу увагу в цій галузі приділяють відхиленням у поведінці суб'єктів від прогнозів, заснованих на традиційних економічних моделях раціонального вибору [1].

Серед дослідників поведінкової економіки слід відзначити Д. Канемана, М. Аллє, Г. Саймона, Р. Талера та інших. Основними концепціями цього напряму є: вибір в умовах ризику та невизначеності, міжчасовий вибір, а також поведінкова теорія ігор.

Однією з ключових теорій у поведінковій економіці є «теорія обмеженої раціональності» Г. Саймона, Відповідно до цієї теорії, люди ухвалюють рішення, керуючись принципом «задовільного вибору» та бажанням отримати задоволення, а не прагненням до максимізації вигоди. Це пояснюється обмеженістю їхніх когнітивних ресурсів, часу та інформації, необхідних для прийняття оптимального рішення [2].

Факторами, що впливають на економічну поведінку, є рівень доходів населення, макроекономічна ситуація, психологічні аспекти споживачів, інфляційні процеси, а також рівень невизначеності та ризику в суспільстві [3].

Згідно з даними Державної служби статистики України, під час кризових періодів, зокрема війни та пандемії, споживчі пріоритети громадян зазнають значних змін. Українці схильні спрямовувати свої кошти на поточне споживання, зокрема на харчування, натомість скорочуючи витрати на довгострокові інвестиції, такі як придбання автомобілів чи освіта. У цей період

також спостерігається зниження попиту на товари розкоші та послуги, пов’язані з відпочинком [4].

Зокрема, зафіксовано скорочення частки продажу автомобілів до 6,3%, будівельних матеріалів — до 1,8%, а також дерев’яних виробів. Це явище пояснюється впливом кризових факторів на споживчу поведінку, а саме: підвищеним рівнем фінансової нестабільності, страхом перед майбутнім, зниженням доходів та загальним зменшенням довіри до економічної ситуації, що спонукає населення віддавати перевагу короткостроковому задоволенню базових потреб [5].

Отже, дослідження споживчої поведінки українців у кризових умовах демонструє значну трансформацію економічних пріоритетів населення. Під впливом таких факторів, як війна, пандемія, економічна нестабільність та інфляційні процеси, громадяни змінюють структуру своїх витрат, надаючи перевагу поточному споживанню замість довгострокових інвестицій.

Таким чином, кризи суттєво впливають на поведінкові аспекти економічних рішень, стимулюючи короткострокове споживання та обмежуючи готовність громадян до довготривалих фінансових вкладень. Це підтверджує важливість врахування поведінкових чинників у формуванні економічної політики та прогнозуванні змін у споживчих тенденціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lin, Tom C. W. (April 16, 2012). "A Behavioral Framework for Securities Risk". Seattle University Law Review. SSRN.
2. Simon, Herbert (1957). "A Behavioral Model of Rational Choice", in Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting. New York: Wiley.
3. Семенда О. Зміни в поведінці споживачів під час коронавірусної кризи. Scientific collection «Interconf». 2021. № 42. С. 157–162.
4. Структура сукупних витрат домогосподарств. *Держстат України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/gdvdg/ssv/arh_ssv_u.htm.
5. Зміни споживчої поведінки населення України у відповідь на трансформацію системи цінностей під час пандемії. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/blog/hanna_yatsenko/475002_zmini_spozhivchoi_povedinki_naselennya.html.

УДК 339.13

Краєвий Н.А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Зябрєв В.Ю.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського;
наукові керівники: к.е.н., доцент Торяник Ж.І.,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна
старший викладач Збиранник О.М.,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Управління клієнтською лояльністю відіграє ключову роль у стратегії будь-якого банку, оскільки саме від його ефективності залежить стабільність фінансової установи та рівень довіри клієнтів. В умовах жорсткої конкуренції на ринку банківських послуг, а також на тлі економічних і соціальних викликів, формування та підтримка лояльності стає визначальним фактором для утримання та збільшення клієнтської бази.

З огляду на масштаби діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та значну кількість клієнтів серед фізичних і юридичних осіб, впровадження діючих ефективних програм лояльності сприяє не лише підвищенню рівня задоволеності клієнтів, а й зміцненню довгострокових партнерських відносин.

Відповідно до методики [1-2], клієнтська лояльність поділяється на три види, а саме: транзакційна лояльність базується на частоті використання послуг і стимулюється матеріальними вигодами, такими як бонуси чи знижки; емоційна лояльність формується на основі довіри, прихильності та позитивного ставлення клієнтів до бренду, що виникає з особистого досвіду; комплексна лояльність поєднує обидва аспекти, забезпечуючи не лише регулярне користування послугами, а й глибоку емоційну прив’язаність до банку.

Індекс лояльності клієнтів визначається за формулою (1) [1-2]:

$$I_{л} = \frac{1}{K}\sum_{n=1}^{К} I_{л}, \qquad (1)$$

де $I_{л}$ — значення індексу лояльності,

n — номер твердження у списку,

К — загальна кількість тверджень у шкалі.

У таблиці 1 представлено результати опитування клієнтів щодо визначення інтегрального показника лояльності клієнтів АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 1

Результати опитування клієнтів щодо визначення інтегрального показника лояльності клієнтів АТ КБ «ПриватБанк»
(від 1 бал – абсолютно не згоден до 5 балів – повністю згоден)

Питання	Абсолютно не згоден	Не згоден	Не маю думки	Згоден	Повністю згоден	$I_л$
Транзакційна або поведінкова лояльність:						*3,6*
Банк мотивує мене проводити нові операції через його сервіси	8	20	55	172	88	3,43
Якщо мені потрібен банківський продукт, я завжди обираю саме цей банк	5	18	69	170	103	3,65
Я маю намір і надалі користуватися послугами цього банку	4	34	38	180	104	3,6
Я є лояльним клієнтом і постійно користуюся послугами цього банку	5	28	29	176	136	3,74
Емоційна або перцепційна лояльність:						*3,0*
Я надаю перевагу послугам цього банку, навіть коли є інші банки	9	26	75	162	60	3,32
Я готовий докласти додаткових зусиль, щоб скористатися послугами саме цього банку	25	40	72	80	53	2,7
Навіть при підвищенні тарифів я залишусь клієнтом цього банку.	20	62	78	56	41	2,57
Я із задоволенням рекомендував би цей банк своїм рідним, друзям і знайомим	6	34	45	160	103	3,48
Я відчуваю особливу прихильність і довіру до цього банку	16	36	48	146	68	3,11
Комплексна лояльність						*3,3*

Рівень лояльності визначається за допомогою показника K_l , який обчислюється за формулою (2)

$$K_l = \frac{I_l}{I_{l,max}}, \qquad (2)$$

де $I_{l,max}$ - максимальний індекс лояльності досягається при повній згоді респондентів.

K_l – оцінює зміни лояльності та ставлення клієнта до банку залежно від операцій.

Таблиця 2 містить характеристику рівнів лояльності та методику їх обчислення для клієнтів АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2

Показники визначення рівня лояльності клієнтів банку

Діапазони рівня лояльності	Характеристика	Рівень лояльності клієнтів банку
$0{,}75 \le K_l \le 1$	Абсолютна лояльність	3,3/5=0,66
$0{,}5 \le K_l < 0{,}75$	Помірна лояльність	
$0{,}25 \le K_l < 0{,}5$	Низька лояльність	
$K_l < 0{,}25$	Відсутність лояльності	

За результатами оцінки рівень лояльності клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» становить 0,66, що вказує на помірний рівень лояльності, тобто клієнти в цілому задоволені послугами банку, але існує можливість для покращення. Для цього потрібно зосередити увагу на зміцненні емоційного зв’язку з клієнтами, розробці інноваційних та персоналізованих продуктів, а також вдосконаленні

обслуговування, щоб стимулювати активніше використання послуг і зменшити частку клієнтів, які мають нейтральне ставлення до банку (табл. 3).

Таблиця 3

Заходи для підвищення лояльності клієнтів АТ КБ «ПриватБанк»

Напрями	Опис
Індивідуалізація послуг	Розробка фінансових продуктів, що відповідають конкретним потребам кожного клієнта. Наприклад, надання спеціальних умов кредитування для постійних клієнтів або персоналізовані консультації через онлайн-канали.
Поліпшення якості обслуговування	Підвищення стандартів обслуговування через усі канали (фізичні відділення, мобільний банкінг, чат-боти). Проведення тренінгів для співробітників для покращення рівня обслуговування та швидкості реакції на запити.
Розвиток програм лояльності	Оновлення програм лояльності, які нагороджують бонусами або знижками за активність клієнтів. Наприклад, нарахування бонусів за постійне користування різними продуктами, введення реферальних програм для залучення нових клієнтів.
Омніканальний банкінг	Розширення функціональності мобільного банкінгу та полегшення його використання для різних груп клієнтів. Впровадження нових інструментів для зручного управління фінансами, підвищення безпеки та швидкості операцій.
Зворотний зв'язок і опитування	Регулярне проведення опитувань для збору думок клієнтів про їхні потреби, проблеми та очікування. Використання цих даних для покращення політики банку і задоволення потреб більшої кількості клієнтів.
Програма амбасадорства	Створення програми для лояльних клієнтів, які можуть отримувати бонуси за рекомендацію банку своїм знайомим, що допоможе залучити нових клієнтів та зміцнити зв’язки з існуючими.
Корпоративна соціальна відповідальність та ESG ініціативи	Активна участь банку в соціальних ініціативах та екологічних проектах, підтримка сталого розвитку. Інтеграція принципів ESG у стратегію банку з метою залучення більш відповідальних клієнтів.

Таким чином, аналіз показав, що рівень лояльності клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» становить 0,66, що відповідає помірному рівню, це свідчить про позитивне ставлення більшості клієнтів до банку, але є потенціал для покращення. Для покращення лояльності необхідно вдосконалити клієнтський досвід через персоналізацію послуг, підвищення якості обслуговування, розвиток програм лояльності та омніканальних сервісів. Важливими заходами також є програми амбасадорства для клієнтів, гнучкі умови кредитування та соціальні ініціативи, що сприятимуть зміцненню довіри та залученню нових клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тараненко І. В, Дрозденко А. В. Дослідження і оцінка лояльності споживачів роздрібної торговельної мережі в умовах економічної кризи.

Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4038 (дата звернення: 5.03.2025)
2. Филипенко О.М., Рачкован О.Д., Петленко К.Ю. Споживча лояльність: вимірювання та управління URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/215/1/esprstp_2019_1_9.pdf (дата звернення: 5.03.2025)

УДК 331.1

Краєвий Н.А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Петриківа О.С.,
к.е.н., доц., доцент кафедри
менеджменту,бізнесу та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІНАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сьогодні всім зрозуміло, що через політичні конфлікти, економічні кризи та швидкий розвиток технологій організації змушені постійно змінюватися та підлаштовуватися під нові реалії. Успішні зміни залежать від того, наскільки ефективно лідери можуть мотивувати свою команду та визначати чіткі цілі. Тому мета цієї роботи — розібратися, яку роль відіграє лідерство у стратегічних змінах в умовах невизначеності. По-перше, лідерство справді є одним із найважливіших чинників у процесі змін. Лідери не тільки розробляють стратегії, але й надихають співробітників прагнути до нових цілей. Особливо актуальним є трансформаційне лідерство, яке включає, так би мовити, вміння побачити майбутнє та підтримувати інновації. В умовах постійних змін успішні лідери аналізують ризики та готують альтернативні варіанти дій. Це допомагає зменшити вплив негативних факторів і зберегти стабільність організації.

По-друге, стратегічні зміни зазвичай зачіпають структуру, процеси, продукти та корпоративну культуру організації. Важливо, щоб лідери могли пояснити співробітникам, чому ці зміни потрібні, та створити відчуття терміновості. Відкрита комунікація та підтримка допомагають зменшити страх перед змінами та зробити їх впровадження менш болісним. Лідери мають бути не тільки переконливими, а й уміти надихати команду. Важливо зберігати гнучкість і бути готовим приймати нестандартні рішення, особливо коли ситуація змінюється дуже швидко. По-третє, щоб зміни були успішними, лідери використовують різні інструменти. Наприклад, збалансована система показників (BSC) допомагає контролювати, як виконуються стратегії. Вона враховує не тільки фінансові результати, але й розвиток працівників, ефективність внутрішніх процесів та рівень задоволеності клієнтів. Також лідери часто застосовують коучинг і менторинг, щоб допомогти співробітникам розвивати свої навички та бути готовими до нових викликів. Інвестиції в навчання персоналу сприяють зростанню мотивації та зменшують опір змінам. Отже, лідерство — це не тільки прийняття рішень, але і вміння розвивати потенціал команди.

У підсумку можна зазначити, що лідерство відіграє вирішальну роль у стратегічних змінах, особливо в умовах невизначеності. Лідери, які можуть

створювати чіткі стратегії, мотивувати команду та швидко реагувати на зміни, дають своїм організаціям значні переваги. Використання сучасних інструментів та розвиток лідерських навичок є важливими умовами успішного впровадження змін. Ті організації, які інвестують у розвиток лідерства, мають значно більше шансів на успіх у сучасному динамічному світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер, М. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. — Boston: Free Press, 1980. С. 123-145.
2. Коттер, Дж. П. Попереду змін: як лідери добиваються успіху (Leading Change). — Boston: Harvard Business School Press, 1996. С. 45-68.
3. Максвелл, Дж. 21 незаперечний закон лідерства. — Nashville: Thomas Nelson, 1998. С. 89-112.
4. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston: Harvard Business School Press, 1996. P. 150-172. 5. Burns, J. M. Leadership. — New York: Harper & Row, 1978. P. 203-225.
5. Гавриш, О.М., Драмарецька, К.П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. — Економіка і управління бізнесом, Т. 13, № 3, 2022. С. 18-28.
6. Ліпич, Л.Г., Кушнір, М.А. Концепція стратегічного лідерства: виклики, еволюція, принципи. — Здобутки економіки: перспективи та інновації, № 8, 2024. С. 77-92.

УДК 339.5

Кухаренко К. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Економіки і Права» ЧНУ імені Богдана Хмельницького;
науковий керівник: к.е.н, доцент Ромащенко К. М.,
ННІ «Економіки і Права» ЧНУ імені Богдана Хмельницького

ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ

Процес євроінтеграції України є стратегічним пріоритетом державної політики, що визначає напрямок реформ у політичній, економічній та правовій сферах. Статус країни-кандидата у члени ЄС, отриманий 23 червня 2022 року, відкрив можливості для прискореного наближення до стандартів ЄС, однак водночас створив для України складні виклики, пов’язані з імплементацією європейського законодавства, боротьбою з корупцією, реформуванням судової системи та економічною адаптацією.

Метою дослідження є аналіз процесу інтеграції до Європейського союзу та оцінка перспектив вступу у найближчі роки.

Перспективи інтеграції України до Європейського Союзу на сучасному етапі розвитку виглядають досить оптимістично, незважаючи на складні умови повномасштабної війни. Україна досягла значного прогресу у процесі євроінтеграції. Так, Єврокомісія у своєму звіті від 30 жовтня 2024 року вказує, що Україна "продовжувала заохочувати доброчесність і заслуги в судовій системі, а також зміцнювати антикорупційну інституційну базу та нарощувати результати правозастосування в справах про корупцію на високому рівні"[2].

Слід зауважити, що керівництво ЄС та держави-члени цього інтеграційного об'єднання висловлюють підтримку України на шляху до членства.

28 січня 2025 року відбулася зустріч Віцепрем'єр-міністерки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України Ольги Стефанішин з міністрами європейських справ країн-членів ЄС напередодні засідання Ради із загальних питань ЄС. На цій зустрічі окрему увагу було приділено звіту Єврокомісії за результатами скринінгу українського законодавства за Кластером 1 щодо фундаментальних питань, що включає верховенство права, антикорупційну політику та основоположні права. Говорячи про етап впровадження реформ на шляху інтеграції України до ЄС Віцепрем’єрка повідомила, що Україна перебуває на завершальному етапі розробки дорожніх карт реформ у сфері верховенства права та державного управління, необхідних для відкриття Кластеру «Основ» та невдовзі зможе представити їх на розгляд країн-членів[4]

Однак Україна поки що не відповідає вимогам Єврокомісії у питаннях: “надійного досвіду правоохоронної діяльності у справах про корупцію на високому рівні” та боротьбі з організованою злочинністю; існує необхідність

подальшого вдосконалення реформ в галузі державного управління та децентралізації, а також ратифікації Україною Римського статуту й приведення у відповідність національного законодавства [2].

Говорячи про подальші кроки та виклики під час спільного засідання уряду України та Європейської комісії перша віцепрем'єр-міністерка, міністерка економіки Юлія Свириденко розповіла що у 2025 році Україна фокусується на завданнях щодо лібералізації торгівлі, інтеграції в політику ЄС щодо роумінгу, переговорах про оцінку відповідності промислової продукції та приєднанні до єдиної зони платежів у євро [3].

Президентка Єврокомісії Урсула фон дер Ляєн заявила під час зустрічі з представниками ЗМІ за підсумками пленарного засідання "Підтримуй Україну", що наша країна має шанси стати членом Європейського союзу вже у 2030 році [1]. Тому, зважаючи на вищесказане, для України головним завданням є реалізація оновленого річного плану щодо впровадження рекомендацій Європейської Комісії, що є необхідним кроком для подальшого приєднання України до ЄС. Слід системно підвищувати інституційну спроможність на державному та місцевому рівнях для впровадження реформ у всіх сферах.

Отже, перспективи інтеграції України до Європейського Союзу залишаються високими, що підтверджується прогресом у впровадженні реформ та активною підтримкою з боку європейських партнерів. Попри виклики, пов’язані з повномасштабною війною та необхідністю виконання додаткових умов, Україна демонструє рішучість у реалізації євроінтеграційного курсу. Головними завданнями найближчого часу є виконання рекомендацій Європейської Комісії, відкриття перших переговорних кластерів та посилення інституційної спроможності державного управління. За оптимістичного сценарію, збереження темпу впровадження реформ, а також виключенням можливості ускладнення інтеграційного процесу через повномасштабну війну, Україна може стати членом Європейського Союзу до 2030 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анна Лиса. Україна може стати членом ЄС раніше 2030 року - фон дер Ляєн. *КориспонденТ*. URL: https://ua.korrespondent.net/world/4758579-ukraina-mozhe-staty-chlenom-yes-ranishe-2030-roku-fon-der-liaien (дата звернення: 18.03.2025).
2. Дмитро Михайлов. Єврокомісія про початок переговорів щодо вступу в ЄС: Україні потрібні подальші зусилля. *Суспільне новини*. URL: https://suspilne.media/869049-evrokomisia-pro-pocatok-peregovoriv-sodo-vstupu-v-es-ukraini-potribni-podalsi-zusilla/ (дата звернення: 18.03.2025).
3. Дмитро Петровський. Роумінг і платежі у євро: у Мінекономіки озвучили плани з євроінтеграції на 2025 рік. *Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН*. URL: https://www.unian.ua/economics/other/vstup-ukrajini-do-yes-u-minekonomiki-ozvuchili-plani-z-yevrointegraciji-na-2025-rik-12926130.html (дата звернення: 18.03.2025).

4. Ольга Стефанішина обговорила з міністрами ЄС прогрес України на шляху євроінтеграції та порядок денний трансформацій - Новини - European integration portal. *European integration portal*. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/olga-stefanishyna-obgovoryla-z-ministramy-yes-progres-ukrayiny-na-shlyahu-yevrointegratsiyi-ta-poryadok-dennyj-transformatsij/ (дата звернення: 18.03.2025).

УДК 338 22 02 14

Ліньков О.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Комп'ютерних наук і штучного інтелекту» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
науковий керівник: к.е.н., доцент, Лінькова О.Ю.,
ННІ «Економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу» НТУ «ХПІ»

ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Актуальність проблеми. Стан бізнес-середовища визначає: технологічний прогрес (інновації), кліматичні зміни, геополітичні конфлікти, усвідомлення бізнесом важливості концепції сталого розвитку, здатність використовувати нові підходи до прийняття управлінських рішень за умов глобальної невизначеності та адаптуватись до швидких змін, використовуючи штучний інтелект. Отже, дослідження теми щодо прийняття управлінських рішень за умов глобальної невизначеності впливає на розвиток теорії та практики менеджменту.

Мета дослідження проаналізувати існуючі підходи до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, виявити особливості реалізації концепції сталого розвитку та інноваційного менеджменту за умов глобальної невизначеності, розробити теоретичну модель прийняття управлінських рішень, яка враховує фактори невизначеності, сталого розвитку та інновацій.

Дослідженням питань прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності займаються як вітчизняні, так і закордонні вчені: застосування наукової моделі управління для створення рішень; значення аналітики даних з управлінської та організаційної точок зору при прийнятті рішень менеджерами; управління новими технологіями та прийняття рішень; шляхи зменшення невизначеності; прийняття ділових стратегій стійких до непередбачуваних подій; прийняття невизначеності, як джерела творчості та прибутку; поведінка бізнес-лідерів при реалізації стратегій прийняття рішень спрямованих на покращення комунікацій та навчання; аналітика на основі прийняття рішень; вплив штучного інтелекту на аналіз даних [1-6]. При цьому недостатня увага приділяється досвіду впровадження концепції сталого розвитку через різні підходи прийняття управлінських рішень.

Методологія. Підходи до прийняття управлінських рішень за умов невизначеності:

розробка та аналіз декількох сценаріїв розвитку подій за різних припущень, що дозволяє підготуватись менеджерам до різних подій і зменшити вплив несподіваних обставин;

розробка адаптивних планів, які можна скорегувати зі змінами у зовнішньому середовищі, що дозволяє швидко реагувати на нові виклики і можливості;

управління ризиками через реалізацію стратегії для їх мінімізації, що дозволяє зменшити втрати;

використання досвіду, експертних оцінок та інтуїції менеджерами для прийняття рішень, що покращує їх обґрунтованість;

створення культури навчання, обміну знаннями в організації, що покращує управлінські практики;

залучення до прийняття рішень зацікавлених сторін, що спряє прийняттю більш збалансованих рішень за рахунок об'єднання різних точок зору;

використання цифрових технологій дозволяє аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та прогнозувати майбутні події.

Основними аспектами реалізації концепції сталого розвитку та інноваційного менеджменту за умов глобальної невизначеності є: швидкість адаптації процесів і гнучкість організаційних структур; ефективність систем управління ризиками на основі резервних стратегій для різних сценаріїв; впровадження нових технологій, розробка інноваційних продуктів, стимулювання творчості; інтегрування принципів сталого розвитку в усі підсистеми організації; поширення партнерства з урядовими та громадськими організаціями, створення мереж для обміну ресурсами; реалізація культури заохочення інновацій, відповідальності; моніторинг результатів діяльності організації.

Елементи теоретичної моделі прийняття управлінських рішень, яка враховує фактори невизначеності, сталого розвитку та інновацій: впровадження нових ідей; врахування екологічних, соціальних та економічних аспектів; партнерство з зацікавленими сторонами; швидкість реагування на зміни; системний підхід. Стадії моделі прийняття управлінських рішень: визначення релевантних цілей сталого розвитку для організації при впливі зовнішніх факторів; вплив діяльності організації на екологічні, соціальні та економічні аспекти; визначення напрямків інноваційного розвитку; розробка та оцінка альтернативних рішень (сценарії, ризики, вплив на сталий розвиток, інноваційний потенціал); прийняття рішень на основі: балансу інтересів, адаптивності, досвіду, експертних оцінок; реалізація рішень при залученні зацікавлених сторін, оцінка рішень та коригування у разі необхідності, вивчення досвіду.

Висновки. За умов глобальної невизначеності застосування моделі прийняття управлінських рішень, яка враховує інновації та сталий розвиток забезпечує стійкість та конкурентоспроможність організації.

Напрямок для проведення подальших досліджень: оцінка ефективності підходів прийняття управлінських рішень за умов глобальної невизначеності на прикладі конкретних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації. Монографія . 2021. ФОП Секішова Т.Є. 134 с.
2. Технології прийняття управлінських рішень: монографія / за загальною редакцією доктор економічних наук, професора І. О. Кузнецової Харків: Діса плюс, 2023. 430 с.
3. Decision-Driven Analytics: Leveraging Human Intelligence to Unlock the Power of Data. Bart De Langhe, Stefano Puntoni. Wharton School Press, 2024, 120 p.
4. Management Decision-Making, Big Data and Analytics. Simone Gressel, David Pauleen, Nazim Taskin. 1st Edition, Kindle Edition. Publications Ltd, 2020.
5. Radical Uncertainty: Decision-Making Beyond the Numbers. John Kay, Mervyn King. W. W. Norton & Company, 2021, 572 p.
6. Smart Management: How Simple Heuristics Help Leaders Make Good Decisions in an Uncertain World. Jochen Reb, Shenghua Luan, Gerd Gigerenzer. The MIT Press, 2024. 272p.

УДК 330

Логвиненко Л. С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
науковий керівник: д.е.н., професор Комеліна О. В.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ШЛЯХИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ

Глобальна нестабільність, спричинена економічними кризами, політичними конфліктами та технологічними змінами, створює нові виклики для управлінських практик. Одним із найважливіших аспектів ефективного менеджменту є вміння керувати конфліктами, які можуть виникати внаслідок невизначеності, стресу та змін в організаційному середовищі. Конфлікт можна трактувати як явище, що виникає внаслідок зіткнення суперечливих моделей поведінки, думок, інтересів, бажань, планів різних людей, їхніх мотивів чи потреб [1]. З іншого боку, конфлікт визначають як відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, що ґрунтуються на несумісних мотивах або судженнях і характеризуються їх суперечністю [2]. Конфліктні ситуації в компаніях значно погіршують трудові відносини, а також загальний соціально-психологічний клімат в колективі.

Конфлікти є невід'ємною частиною управлінської діяльності, оскільки будь-яка організація об'єднує людей з різними інтересами, поглядами та очікуваннями. Виникнення конфліктних ситуацій може спричинити як деструктивні наслідки, так і стати поштовхом до конструктивних змін у компанії. Тому дослідження психологічних аспектів конфліктів у менеджменті є актуальним для забезпечення ефективного функціонування організацій.

Набагато легше запобігти конфлікту, аніж вирішувати його. Попередження конфліктної ситуації означає завчасне розпізнавання потенційного конфлікту і усунення факторів, що можуть його спричинити. Серед ключових способів запобігання конфліктам в компанії можна виокремити:

підбір і розташування кадрів відповідно до психологічних особливостей особистості (характер, темперамент, здібності, навички, цінності, потреби тощо);

постійна зацікавленість керівництва в задоволенні потреб працівників, соціальна спрямованість організації;

налагодження відкритої та прозорої комунікації між керівництвом та персоналом;

відзначення свят і особливих подій у колективі (надає працівникам відчуття значущості та приналежності до команди);

тимбілдінг, направлений на розвиток індивідуальних соціально-психологічних навичок;

дотримання принципу неупередженості у всіх рішеннях, що зачіпають інтереси всього колективу або окремих співробітників.

Управління конфліктами передбачає усунення їх першопричин та регулювання взаємодії між конфліктуючими сторонами. Існують різноманітні методи регулювання конфліктних ситуацій залежно від обраної моделі поведінки:

ухилення, що передбачає уникнення обговорення проблеми (найменш продуктивний, оскільки не вирішує проблему, яка спричинила конфлікт, а лише відкладає її);

згладжування, що передбачає максимальні зусилля для «затухання» конфлікту та попередження його розвитку. Характерною є мінімальна увага до власних інтересів;

примус, що полягає у нав'язуванні своєї точки зору опоненту будь-якими методами, приділяючи мінімальну увагу до інтересів іншої сторони;

вирішення проблеми шляхом співпраці, що передбачає обмін думками та пошук рішення, яке задовольнить всіх учасників (є найбільш продуктивним, оскільки в результаті обидві сторони виграють та рухаються до порозуміння);

компроміс, який полягає у пошуках рішення взаємними поступками.

Одним із важливих аспектів ефективного управління конфліктами в організації є здатність менеджерів та персоналу зберігати психологічну стійкість у кризових умовах. Глобальна нестабільність вимагає від бізнесу не лише адаптивності, але й наявності внутрішніх механізмів підтримки працівників [3]. У цьому контексті важливу роль відіграє ціннісний підхід, що передбачає орієнтацію корпоративної культури на формування загальних ідей, принципів та етичних норм, які допомагають долати виклики. Серед основних елементів такого підходу науковці виділяють:

лідерство, орієнтоване на підтримку, що передбачає роль наставника з боку менеджера, який допомагає співробітникам адаптуватися до змін та долати труднощі в робочому процесі;

формування культури довіри та підтримки, що знижує рівень стресу та сприяє психологічній стійкості в колективі;

орієнтація на спільні цінності, які забезпечують стабільність навіть у періоди невизначеності. Поділ співробітниками єдиних моральних та професійних принципів підвищує їхню залученість та лояльність;

розвиток в колективі навичок емоційної регуляції, що передбачає навчання методам подолання стресу, ефективної комунікації та роботи з конфліктами на основі раціонального підходу.

Впровадження ціннісного підходу дозволяє не лише знизити рівень конфліктності в колективі, а й створити умови для ефективного реагування на кризові ситуації, підвищуючи загальну резильєнтність компанії.

В конфліктних ситуаціях перевіряється сила управлінської команди та міцність організаційної культури. Тільки компанії, які вирішують конфлікти

спокійно і професійно, отримують стратегічні переваги. Керівникам необхідні знання й навички управління конфліктами, аби забезпечити успішне функціонування організації.

Відповідно, вміння швидко ідентифікувати конфлікти і уникати серйозних наслідків для організації є одним з ключових завдань менеджера. Крім того, систематична розробка заходів щодо запобігання конфліктам в компанії дозволить ефективно функціонувати системі управління та підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі. Знаючи причини конфліктів та об'єктивно їх оцінюючи, часто можна розробити конкретні заходи для запобігання подібним ситуаціям та вирішення проблем, що вже виникли.

Управління конфліктами в менеджменті в умовах глобальної нестабільності потребує комплексного підходу, що включає як запобігання конфліктам, так і їх ефективне вирішення. Ключовими факторами успіху є створення сприятливої корпоративної культури та атмосфери в колективі, розвиток комунікаційних навичок та дотримання принципу неупередженості в процесі управління. Конфлікти в організації є неминучими, проте правильне розуміння їхньої природи і застосування ефективних методів врегулювання дозволяє мінімізувати негативний вплив на діяльність. Грамотне управління конфліктними ситуаціями сприяє підвищенню продуктивності і гармонізації робочих відносин в будь-якому колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Stamat V., Izbash V. Conflicts in the sphere of management and their overcoming. Abstracts of VI International scientific and practical conference *«The latest developments of specialists for the development of science»* (October 07-09, 2024). Florence, Italy. P. 148-150.
2. Стамат В., Лесік М. Внутрішньо-групові конфлікти та соціальнопсихологічний клімат в колективі. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 15-16 листопада 2023 р.). Миколаїв: МНАУ. 2023. С.99-103. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16387 (Дата звернення: 08.03.2025).
3. Бабенко І. Оцінка впливу стресостійкості лідера на управління конфліктами в організації. Соціально-економічні, політичні та гуманітарні виміри національного та місцевого розвитку: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 18 квітня 2024 р.). Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка. 2024. С. 78-83. URL: http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/25368 (Дата звернення: 18.03.2025).

УДК 338.24

Мацука В.М.,
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Маріупольський державний університет;
Шабан Н.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Маріупольський державний університет

РОЗВИТОК СУЧАСНИХ СИСТЕМ ТА ФОРМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У періоди економічної турбулентності організації стикаються з новими викликами в управлінні людськими ресурсами. Кризові явища, нестабільність на ринках праці та зміни у фінансових потоках вимагають перегляду управлінських стратегій, зокрема в сфері мотивації працівників. Традиційні системи мотивації, які базуються на фіксованих фінансових винагородах, можуть стати менш ефективними без адаптації до нових реалій. Тому компанії шукають гнучкі методи мотивації, такі як гнучкий графік, віддалена робота та немонетарні стратегії для забезпечення залученості і продуктивності працівників.

Метою даного дослідження є вивчення гнучких моделей мотивації персоналу та їх впливу на ефективність роботи організації в періоди економічної турбулентності.

Мотивація праці є важливим аспектом управління персоналом, що впливає на ефективність роботи співробітників і досягнення організаційних цілей. Класичні теорії мотивації, зокрема теорія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга та теорія X і Y МакГрегора, зосереджуються на різних рівнях потреб і стилях управлінського підходу. Сучасні теорії, такі як теорія самодетермінації Раяна та Дечі й теорія цілей Локка, наголошують на внутрішній мотивації та важливості справедливості [4].

Економічна нестабільність знижує ефективність традиційних мотиваційних методів, зокрема матеріальних стимулів, які можуть стати менш доступними. В таких умовах мотиваційні системи, орієнтовані тільки на фінансові фактори, можуть втратити свою дієвість. Гнучкі стратегії управління персоналом, такі як бонусні схеми, віддалена робота та акцент на професійному розвитку, дозволяють підтримувати залученість працівників навіть у кризові періоди. Відкритий зв’язок та соціальна підтримка сприяють збереженню мотивації та продуктивності. Традиційні мотиваційні моделі стикаються з труднощами через фінансові обмеження, що призводить до зниження бонусів і премій, знижуючи мотивацію працівників, залежних від матеріальних стимулів. Кризи також погіршують психологічний клімат, що робить традиційні фінансові методи менш ефективними [2].

У періоди економічної турбулентності багато компаній зменшують штати, зростаючи конкуренцію за таланти. Тому традиційні системи мотивації, що зосереджуються на компенсаціях, не відповідають вимогам сучасних працівників, які шукають гнучкість та можливості для розвитку. Це вимагає адаптації мотиваційних стратегій до нових умов.

Гнучкі моделі мотивації є важливим інструментом адаптації до економічних викликів. Немонотарні методи, як гнучкий графік і віддалена робота, надають працівникам більше свободи в плануванні часу, що важливо під час криз. Інвестиції в навчання та розвиток корпоративної культури підвищують мотивацію в складні періоди.

Гібридні моделі мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, допомагають підтримувати мотивацію навіть за обмежених фінансових можливостей [5].

Результативно-орієнтовані системи (KPI, бонуси, індивідуальний підхід) підвищують продуктивність працівників, враховуючи їхні потреби та прагнення.

Діджиталізація через HR-tech, гейміфікацію та AI-аналітику оптимізує процеси мотивації, надаючи зворотний зв'язок і прогнозуючи настрої співробітників. Впровадження таких систем допомагає організаціям зберігати високу продуктивність і залученість працівників навіть у складних умовах [1].

Світові корпорації активно впроваджують гнучкі моделі мотивації, особливо в умовах економічної нестабільності. Google пропонує співробітникам гнучкий робочий графік, можливість віддаленої роботи та можливості для професійного розвитку, а також активно використовує гейміфікацію для підвищення мотивації. Amazon акцентує увагу на чітко визначених KPI та бонусах за досягнення, підвищуючи залученість через програми навчання та розвитку. Tesla комбінує фінансові бонуси з можливістю участі в інноваційних проектах, що дозволяє залучати талановитих працівників навіть в умовах економічної нестабільності.

Під час фінансової кризи 2008 року Microsoft фокусувалася на програмах навчання для співробітників, що допомогло зберегти продуктивність. Unilever і Nestlé, під час пандемії COVID-19, зосередилися на психологічній підтримці співробітників і гнучких графіках роботи, забезпечуючи створення комфортного робочого середовища та знижуючи рівень стресу.

Інтеграція HR-tech рішень для автоматизації управлінських процесів допомагає підвищити ефективність мотивації. Salesforce активно використовує гейміфікацію, заохочуючи працівників балами за досягнення, які можна обміняти на призи, а IBM використовує штучний інтелект для створення персоналізованих мотиваційних стратегій. Ці методи дозволяють підтримувати високу продуктивність і залученість співробітників навіть в умовах економічної нестабільності.

В Україні спостерігається зростаючий інтерес до гнучких моделей мотивації, зокрема у стартапах і технологічних компаніях, де активно використовуються віддалена робота та гнучкі графіки. Однак більшість

середніх і малих підприємств стикаються з обмеженнями щодо фінансів і ресурсів, що ускладнює впровадження новітніх підходів.

Бар'єри та ризики впровадження сучасних моделей мотиваціїї включають недостатній досвід HR-фахівців, низький рівень цифрової зрілості компаній, а також культурні фактори, такі як традиційний директивний стиль управління, що утруднює впровадження гнучких моделей [3].

Рекомендації для бізнесу:

1. Інвестиції в навчання HR-фахівців: Потрібно розвивати кваліфікацію в сучасних методах управління та мотивації.
2. Впровадження гнучких підходів у корпоративну культуру: Важливо створити атмосферу довіри і взаємодії для підвищення залученості працівників.
3. Адаптація моделей до потреб компанії: Рекомендується почати з простих змін, таких як гнучкий графік або віддалена робота.
4. Залучення технологій для мотивації: Інвестування в HR-платформи та гейміфікацію допоможе покращити мотиваційні процеси.
5. Налагодження зворотного зв'язку: Потрібно створювати канали для ефективного обміну думками між керівниками та співробітниками, щоб адаптувати стратегії.
6. Нематеріальні стимули: Слід більше уваги приділяти визнанню досягнень і можливостям для професійного зростання.

У кризові періоди гнучкі підходи до мотивації дозволяють зберігати ефективність за обмежених ресурсів, підтримуючи залученість працівників і адаптуючи стратегії управління.Подальші дослідження мають зосередитися на ефективності гнучких моделей у різних галузях, впливі цифрових інструментів на мотивацію та змінах у корпоративній культурі за умов економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Івашков К.К., Мацука В.М. Організація менеджменту персоналу на підприємстві. Особливості інтеграції країн у світовий економічний та політико-правовий простір: матеріали X міжнар. наук.-практ. конф., 15 груд. 2023 р. / за заг. ред. О. В. Булатової. Київ: МДУ, 2023. С. 152–154. URL: http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6219 (дата звернення: 15.03.2025).
2. Лаврентьєва В.О., Мацука В.М. Людський капітал як ключовий фактор успіху в управлінні бізнесом. Майбутнє – аудит: Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Кривий Ріг, 15 січня 2024 р./ редкол.: М.І. Ступнік, В.С. Адамовська та ін. Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов, 2024. С. 104-106. URL: http://ds.knu.edu.ua/jspui/ (дата звернення: 15.03.2025).
3. Мацука В.М. Сучасні підходи до управління персоналом. Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17-18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ. 2024. С.239-242.

4. Gagné M., Deci, E.L. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior. 2019. 40(1). 11-29.
5. Thuy Thi Diem Vo, Kristine Velasquez Tuliao, Chung-Wen Chen. Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. Behav. Sci. 2022. 12. 49. URL: https://doi.org/10.3390/bs12020049 (дата звернення: 15.04.2023).

УДК: 336.7:658.5.

Медведовська Л.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
науковий керівник: к.е.н., доц., Бабенко М. В.,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГАХ

Сучасні фінансові установи працюють в умовах постійної конкуренції та технологічних змін, що вимагає вдосконалення внутрішніх операцій. Один із ключових напрямків покращення ефективності банківських процесів – оптимізація логістичних систем, що охоплює управління грошовими потоками, документообігом, інформаційними технологіями та процесами обслуговування клієнтів.

Зниження витрат є одним із пріоритетних завдань для будь-якого бізнесу. Виявлення та усунення надмірних витрат сприяє систематизації, обліку та аналізу логістичних витрат, що, своєю чергою, дозволяє ефективніше контролювати загальні витрати підприємства та прогнозувати його фінансові показники. Це підкреслює значущість ідентифікації логістичних витрат та розробки стратегій їхнього зменшення. Серед багатьох викликів, пов'язаних із підвищенням ефективності ринкової економіки, одним із найважливіших є створення стабільної та ефективної логістичної системи в агропромисловому секторі країни .Одним із ключових показників ефективності логістики є рівень логістичних витрат. Україна належить до країн із високими логістичними витратами, що суттєво впливає на загальну ефективність її економіки.|

Я виявила основні чинники , які спричиняють значні витрати на логістику в Україні

- наявність поганих доріг , великі транспортні відстані
- слабке управління логістичними процесами, застарілі методи організації доставки.
- сезонність використання ресурсів, вплив природних факторів, географічна локалізація виробництва.

Особливу увагу слід приділити високим логістичним витратам, оскільки вони значно впливають на загальну ефективність економіки України. Висока собівартість логістичних процесів ускладнює конкурентоспроможність бізнесу, особливо в агропромисловому секторі, де ефективність транспортування та зберігання продукції відіграє ключову роль.

Необхідно розробити та впровадити дієві методи оптимізації логістичних витрат, включаючи покращення транспортної інфраструктури, цифровізацію логістичних процесів та впровадження сучасних технологій управління ланцюгами постачання.

Деякі дослідники визначають банківську логістику як систему управління ланцюгами постачання. З погляду банківської діяльності, логістичний ланцюг охоплює процеси від залучення фінансових ресурсів до їхнього розміщення. Для його ефективного функціонування необхідні кваліфіковані спеціалісти, сучасне технічне забезпечення, комп'ютерні системи, а також спеціалізоване програмне забезпечення, що сприяє ефективному управлінню ресурсами.

Отже, банк виступає ключовою ланкою у взаємодії з клієнтами, фінансовими установами та іншими учасниками ринку. З цієї точки зору, банківська логістика є процесом організації та оптимізації ланцюгів постачання фінансових ресурсів, де учасниками є як клієнти та банки, так і інші суб'єкти фінансового ринку та підприємства [2].

Банківська логістична система складається з взаємопов'язаних компонентів, які організовані відповідно до принципів ієрархічного управління, як у вертикальній, так і в горизонтальній структурі. Вона має основні характеристики логістичних систем матеріальної економіки, такі як мінливість, складність, структурованість, адаптивність, ієрархічність, стабільність, цілісність, орієнтація на досягнення конкретних цілей і прагнення до оптимального функціонування [3].

Логістичні процеси у банківській сфері охоплюють безліч аспектів, які впливають на ефективність роботи фінансових установ. До основних проблем, що ускладнюють ці процеси, належать:

- нераціональне управління грошовими потоками, що спричиняє затримки у їхньому переміщенні;
- використання застарілих систем документообігу, що уповільнює обробку інформації;
- недостатній рівень автоматизації, що знижує швидкість і якість обслуговування клієнтів;
- значні витрати на підтримку банківської інфраструктури та її модернізацію.

Висока собівартість логістичних процесів у банках може негативно позначатися на їхній конкурентоспроможності та розвитку фінансового ринку загалом. Тому оптимізація цих процесів є важливим напрямком підвищення ефективності роботи банківських установ.

На мою думку, для покращення оптимізації логістичних процесів у банківських послугах в Україні необхідно вжити комплексні заходи, які сприятимуть підвищенню ефективності управління фінансовими потоками, документообігом і клієнтським сервісом, наприклад:

- Автоматизацію операцій – впровадження сучасних технологій для прискорення фінансових транзакцій та оптимізації документообігу.
- Розширення цифрових сервісів – збільшення частки онлайн-банкінгу, що дозволяє скоротити витрати на утримання фізичних відділень.
- Ефективне управління фінансовими потоками – оптимізація розподілу ресурсів та зменшення непотрібних витрат.

• Перехід на електронний документообіг – скорочення використання паперових носіїв для підвищення швидкості обробки даних.

• Оптимізацію мережі відділень – аналіз їхньої ефективності та адаптація до сучасних потреб клієнтів.

Запровадження новітніх технологій та вдосконалення логістичних процесів дозволить банківським установам значно скоротити витрати, підвищити рівень обслуговування та зробити фінансові послуги більш доступними для клієнтів.

Отже, оптимізація логістичних витрат є важливим завданням для підвищення ефективності економіки, особливо в агропромисловому секторі. Завдяки впровадженню сучасних методів управління, цифровізації процесів та покращенню транспортної інфраструктури можна значно знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємств. Якщо системно підходити до аналізу та скорочення логістичних витрат, це сприятиме стабільному розвитку бізнесу та економіки в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Внукова Н.М., Колодізєва С.О. «Удосконалення організації діяльності банків за логістичним підходом» – Фінанси, облік і аудит, 2011.
2. 2.. Борисенко І. І. Управління фінансовими ресурсами банківської установи на основі логістичного підходу / І. І. Борисенко // Збірник наукових праць Лісівничої академії наук України. - 2008. - № 633. - С. 58-64.
3. Груша О.В. Підвищення ефективності банківської системиУкраїни за допомогою інструментарію логістики [Електрон. ресурс].- Режим доступу://http://www.nbuv.ua/

УДК 338.3

Мельничук О. А.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет;
Карпенко Ю. В.,
к.е.н, доцент,
Одеський національний економічний університет

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ «JUST IN TIME» В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному бізнес-середовищі управління виробничими процесами є ключовим аспектом, що визначає успіх компанії. Одним із найпоширеніших методів оптимізації виробництва є система «Just in Time» (JIT). Ця методика була розроблена Toyota Motor Corporation та набула широкого застосування у промисловості як така, що дозволяла зменшити витрати, скоротити час виконання замовлень та підвищити загальну продуктивність підприємства.

Система «Just in Time» (система «якраз вчасно») – це єдиний комплекс заходів, спрямованих на досягнення масштабного виробництва з використанням мінімальних запасів сировини, незавершеного виробництва і готової продукції [1]. Ідеологія JIT полягає в тому, щоб виробляти необхідний товар у відповідній кількості в потрібний час. Дана система характеризується «витягуючим» підходом до управління виробництвом, тобто виробництво розпочинається лише тоді, коли є попит на продукт. На кожному наступному етапі виробництва оброблені деталі послідовно, в міру необхідності «витягуються» з попередньої ділянки, а комплектуючі та сировина доставляються «якраз вчасно», тобто саме тоді, коли вони потрібні в процесі виробництва, що дозволяє істотно скоротити витрати пов’язані зі зберіганням запасів.

Система «якраз вчасно» базується на кількох ключових елементах, які сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів. Основними з них є постійне вдосконалення, оптимальна структура запасів, усунення невиробничих витрат, управління якістю, безперервний потік, тісна співпраця з постачальниками.

В основі системи «якраз вчасно» можна виділити п'ять вихідних положень (т.зв. «п'ять нулів») [2]:

- нульові запаси – виробництво та постачання матеріалів здійснюється в кількості, необхідній для виробництва, що дозволяє уникнути надмірних запасів;
- нульові дефекти – потрібно зменшити кількість дефектів (якщо можливо, до нуля);
- нульова затримка – кожен крок у процесі має займати якомога менше часу, очікування будь-якого продукту, частини або інформації має бути зведено до мінімуму;

- нульові перерви завантаження – все обладнання повинне працювати безперервно з контрольованою продуктивністю. Поломки спричиняють затримки та призводять до додаткових витрат, які можна мінімізувати шляхом здійснення регулярного технологічного обслуговування обладнання.
- нульові зайві операції – автоматизація виробничих процесів і збору даних підвищує ефективність і зменшує витрати.

Основними перевагами системи «Just in Time» є [3]:

- оптимізація запасів (зменшення зайвих і надлишкових запасів);
- зменшення витрат на управління (витрат на комунальні послуги, на управління запасами, на оплату праці тощо);
- скорочення складських площ;
- оптимізація виробництва (зменшення дефектів, автоматизація процесів для усунення вузьких місць);
- підвищення якості виробів;
- скорочення термінів виробництва;
- зростання продуктивності;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Одним із головних недоліків системи є JIT є залежність виробника від стабільності ланцюга постачання та надійності постачальників. Якщо постачальник сировини (наприклад в разі непередбачуваних подій, таких як пандемії, економічні рецесії чи природні катастрофи) не зможе доставити товари вчасно, це може призвести до затримок у процесі виробництва або до зупинки всієї виробничої лінії. Ще одним недоліком є значна залежність системи від точності прогнозування попиту. Оскільки компанія зберігає мінімальну кількість запасів, у разі помилкових оцінок вона може зіткнутися з дефіцитом продукції, що унеможливить своєчасне задоволення споживчого попиту і може призвести до втрати клієнтів.

Таким чином, система «Just in Time» є способом переходу до більш гнучких і економічно ефективних методів організації виробництва, який скорочує час виконання замовлень та покращує якість виробленої продукції, що в свою чергу, сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Однак для забезпечення безперебійного виробничого процесу система JIT потребує точного прогнозування споживчого попиту й надійних постачальників. Впровадження системи JIT має значні переваги з точки зору ефективності виробництва, проте потребує ретельної оцінки потенційних ризиків та проблем, пов'язаних з її застосуванням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chase R. B., Aquilano N. J., Jacobs F. R. Production and Operations Management: Manufacturing and Services. Irwin/McGraw-Hill, 1998. 889 p.

2. What is Just in Time Manufacturing. *Augmentir*. URL: https://www.augmentir.com/glossary/just-in-time-manufacturing (дата звернення: 09.03.2025).
3. A Complete Guide to Just in Time (JIT) Production. *Loading solutions to lighten any load | The Joloda Hydraroll Group*. URL: https://www.joloda.com/news/a-complete-guide-to-just-in-time-jit-production/ (дата звернення: 09.03.2025).

УДК 658.7:005.591.6:338.24

Мойса Т.В.,
аспірант,
Львівський державний університет внутрішніх справ

ХАРАКТЕРИСТИКА МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДВИЩЕННЯ ВЛАСНОГО ІННОВАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим ступенем нестабільності та невизначеності, логістичні підприємства стикаються із серйозними викликами, які суттєво впливають на їх діяльність та подальший безпековий розвиток. Глобальні економічні кризи, політичні конфлікти, коливання на валютних ринках, природні катаклізми та інші зовнішні загрози формують непередбачувані умови функціонування, в яких традиційні підходи до управління не гарантують стабільності і конкурентоспроможності. В таких обставинах особливої актуальності набуває розвиток власного інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств, здатного забезпечити не лише стабільність функціонування, але й створити умови для зростання та стратегічного розвитку [1-3]. Інноваційно-безпековий потенціал розглядається не тільки як можливість впровадження новітніх технологій і процесів, а й як засіб ефективного попередження, мінімізації та ліквідації загроз, пов'язаних з економічною нестабільністю.

Важливість підвищення інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств визначається тим, що їх діяльність безпосередньо впливає на стан національної економіки в цілому. Логістичні підприємства забезпечують своєчасне та безпечне переміщення товарів, що є критичним елементом у формуванні ланцюгів постачання, які охоплюють різні галузі промисловості, торгівлі та сфери послуг. В умовах посилення конкуренції та зростаючих вимог до якості й швидкості доставки, ефективна робота логістичного сектору стає запорукою економічної безпеки держави. Недостатній рівень розвитку інноваційно-безпекового потенціалу в цих підприємствах може призводити до збільшення ризиків втрати вантажів, перебоїв у постачанні, фінансових втрат та зниження довіри партнерів. Відповідно, розвиток цього потенціалу стає ключовим пріоритетом для забезпечення як економічної стабільності підприємств, так і національної безпеки. Не менш значущим аспектом актуальності дослідження є те, що інноваційно-безпековий потенціал виступає не лише реактивним інструментом, але й проактивною стратегією логістичних підприємств в умовах нестабільності. Сучасні виклики вимагають не просто швидкої реакції на вже існуючі загрози, але й уміння прогнозувати, своєчасно ідентифікувати потенційні небезпеки, ефективно застосовувати інновації для забезпечення попередження та нейтралізації цих загроз. Впровадження інноваційних рішень, таких як цифрові технології, штучний інтелект, технології блокчейн, автоматизовані системи моніторингу та управління ризиками,

дозволяють логістичним підприємствам не тільки підвищити ефективність власної діяльності, але й суттєво посилити безпековий розвиток (табл.1).

Таблиця 1

Напрямки підвищення інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств

Впровадження цифрових технологій	Впровадження автоматизованих систем моніторингу та управління ризиками	Формування адаптивних моделей управління ризиками
Використання цифрових платформ, великих даних, інтернету речей (IoT) та інших інформаційних технологій сприяє підвищенню рівня безпеки, оперативності управління і загальної продуктивності підприємств, що є необхідним для забезпечення економічної стійкості в умовах непередбачуваності	Автоматизовані системи на основі штучного інтелекту та технологій блокчейн дозволяють в реальному часі ідентифікувати ризики, оцінювати їх масштаби і розробляти заходи для мінімізації або усунення небезпек. Таким чином, підприємства можуть не тільки запобігати втратам, але й створювати безпечне середовище для своїх клієнтів і партнерів	Адаптивні моделі управління передбачають постійний моніторинг зовнішніх факторів, оперативну корекцію стратегічних і тактичних планів, швидку мобілізацію ресурсів та застосування інноваційних підходів до управління. Це дозволяє логістичним підприємствам не лише уникати негативних наслідків нестабільності, але й ефективно використовувати її для свого стратегічного і безпекового розвитку

Підсумовуючи, зазначимо, що в умовах постійних змін на ринку, що супроводжуються появою нових ризиків, здатність підприємств оперативно та ефективно реагувати на загрози стає вирішальним фактором їх виживання та подальшого розвитку. Високий рівень інноваційно-безпекового потенціалу дозволяє не лише зберегти стабільність операцій, але й активно використовувати виникаючі можливості для розвитку нових сегментів ринку, що є ключовим аспектом економічного зростання і безпекового розвитку логістичних підприємств в сучасних умовах нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Турило А.А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економічний вісник*. 2014. № 3. С. 65–71.
2. Квасницька Р.С., Тарасюк М.В. Структуризація потенціалу підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73–82.
3. Ждан О.М. Економічне обгрунтування терміну «потенціал підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С. 139–142

УДК 339.9

Науменко В.М.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;
Лойко В.В.,
завідувачка кафедри міжнародної економіки, д.е.н., проф.
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

МОДЕРНІЗАЦІЯ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ

В умовах сучасних економічних змін та посилення глобалізації міграційні процеси відіграють особливу роль у житті держав, оскільки безпосередньо впливають на їхню економічну стабільність, соціальну структуру та політичну ситуацію. Для країн, які перебувають у періоді економічних і соціальних трансформацій, як-от Україна, питання ефективного регулювання міграції набуває стратегічного значення. Науковий аналіз міграційної політики передбачає використання комплексного підходу, в межах якого поєднуються економічні, соціальні та інституційні аспекти. Міграція охоплює різні форми переміщення населення – трудові, освітні та гуманітарні, кожна з яких має специфічні мотиви, причини й наслідки для країн, залучених до цього процесу.

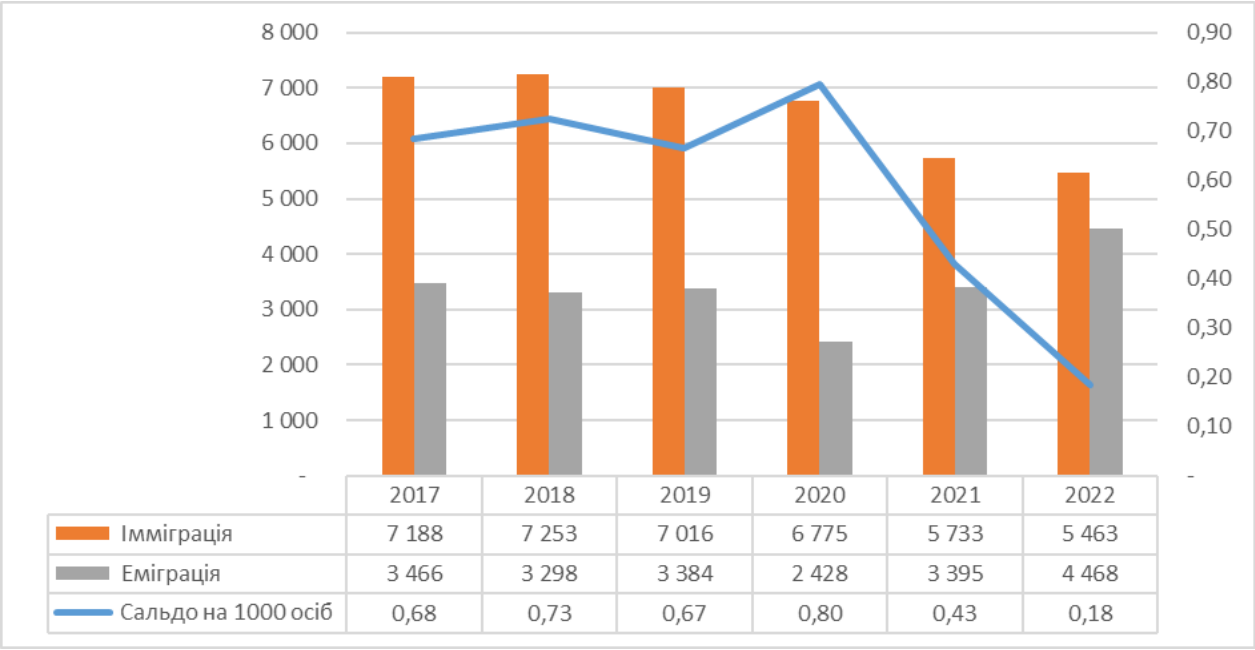
Основними чинниками трудової міграції виступають економічна нестабільність, недостатній рівень оплати праці та обмежений доступ до робочих місць. Водночас освітня міграція часто спричинена прагненням осіб отримати якіснішу освіту, тоді як гуманітарна міграція виникає через кризові ситуації, серед яких військові конфлікти та природні катастрофи. Формування ефективної міграційної політики держави передбачає регулювання чисельності мігрантів, контроль за умовами їх перебування, інтеграцію у суспільство та забезпечення національної безпеки. Особливу роль відіграють міжнародні інституції (ЄС, ООН, МОП), які формують глобальні міграційні стандарти.

Науковці виокремлюють три підходи до аналізу міграційної політики: інституціональний, економічний і соціологічний. Інституціональний зосереджується на ролі держави та міжнародних організацій у правовому регулюванні міграції. Економічний трактує її як засіб балансування ринку праці, пояснюючи попит на мігрантів небажанням місцевих займати непрестижні роботи. Соціологічний підхід акцентує на інтеграції мігрантів і зниженні соціальної напруги через аналіз громадської думки. На основі цих підходів виокремлюють критерії ефективності міграційної політики, серед яких: економічні показники (зниження безробіття, економічне зростання), соціальна інтеграція (зменшення конфліктності в суспільстві), забезпечення безпеки (контроль за нелегальними міграційними потоками) та відповідність міжнародним стандартам.

Аналізуючи досвід країн Центрально-Східної Європи, таких як Польща, Чехія, Словаччина та Литва, можна зробити висновок, що успішне регулювання

міграції значною мірою залежить від якісного законодавчого забезпечення та відповідності національних норм міжнародним стандартам, визначеним Європейським Союзом [1-4]. Україна активно формує власну нормативну базу, що відображено у низці законів, які регулюють статус мігрантів і процеси їхньої інтеграції [5,6]. Український ринок праці потерпає від системної трудової еміграції висококваліфікованих кадрів, що негативно впливає на економічний розвиток і соціальну стабільність. Недосконале законодавство та слабка інтеграційна політика обмежують імміграцію та перешкоджають залученню іноземних інвестицій і фахівців. У цьому контексті доцільно врахувати досвід європейських країн, які вже адаптували свою міграційну політику до стандартів ЄС. Зокрема, Польща застосовує спрощені процедури працевлаштування та програму підтримки «Poland. Business Harbour» для залучення висококваліфікованих спеціалістів [4].

Сальдо міграції в Польщі продемонструвало суттєву зміну за аналізований період. Якщо у 2017 р. спостерігалося негативне сальдо (-0,24 осіб на 1000 населення), що вказує на більшу кількість людей, які залишили країну порівняно з кількістю прибулих, то з 2018 р. ситуація змінилася. Позитивне сальдо міграції поступово зросло до 1,29 осіб на 1000 населення у 2022 р. Це підтверджує зростаючу здатність Польщі залучати та утримувати мігрантів.



	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Імміграція	7 188	7 253	7 016	6 775	5 733	5 463
Еміграція	3 466	3 298	3 384	2 428	3 395	4 468
Сальдо на 1000 осіб	0,68	0,73	0,67	0,80	0,43	0,18

Рис. 1. Динаміка міграційних потоків Польщі за період 2017–2022 рр.
Джерело: складено авторами за даними [7]

Чехія впровадила систему квотування міграції, що відповідає потребам ринку праці, а Литва – комплексні реінтеграційні заходи з фінансовою та консультативною підтримкою мігрантів.

Важливим аспектом європейського досвіду є комплексна соціальна інтеграція мігрантів. Польща реалізує програми культурної адаптації, які

знижують соціальні бар'єри. Чехія застосовує регіональний підхід за участі місцевих органів влади та громадських організацій.

З огляду на проаналізований досвід європейських країн, ключові напрями реформування міграційної політики України представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Ключові напрями реформування міграційної політики України

Заходи	Шляхи реалізації
Стимулювання повернення висококваліфікованих спеціалістів	Надання податкових стимулів, субсидій для відкриття бізнесу та гарантій працевлаштування
Впровадження ефективної системи моніторингу трудової еміграції	Створення спеціального реєстру українських трудових мігрантів дозволить аналізувати динаміку трудових потоків та розробляти адресні програми їх повернення
Залучення іноземних спеціалістів	Спрощення адміністративних процедур для працевлаштування іноземних громадян, що дозволить залучити додаткові інвестиції у людський капітал
Соціальна інтеграція мігрантів	Створення програм культурної та мовної адаптації, освітніх програм для дітей мігрантів, формування регіональних інтеграційних ініціатив за участю місцевих громад
Гармонізація національного законодавства з європейськими нормами	Впровадження сучасних європейських стандартів міграційного законодавства, створення єдиного електронного реєстру мігрантів, тісна співпраця з міжнародними організаціями

Таким чином, модернізація міграційної політики України з урахуванням європейського досвіду є необхідною умовою її соціально-економічного розвитку. Запропоновані заходи зменшать негативні наслідки еміграції, посилять інтеграційний потенціал і сприятимуть довгостроковій стабільності країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Zákon č. 326/1999 Sb. Zákon o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů [Електронний ресурс].– Режим доступу: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-326
2. Zákon č. 404/2011 Z. z. Zákon o pobyte cudzincov a o zmene a doplnení niektorých zákonov [Електронний ресурс].– Режим доступу: https://www.zakonypreludi.sk/zz/2011-404
3. Lietuvos Respublikos įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties IX-2206 2004-04-29– Режим доступу: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.42837E5A79DD/asr
4. Poland.Business Harbour [Електронний ресурс].– Режим доступу: https://www.gov.pl/web/poland-businessharbour

5. Про імміграцію: Закон України від 7 червня 2001 року № 2491-III [Електронний ресурс] / Верховна Рада України – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-14
6. Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 482-р [Електронний ресурс] / Верховна Рада України – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80#Text
7. 7.Eurostat [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/explore/all/all_themes

УДК 330.131.7

Пахомов М.С.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»;
Науковий керівник: д.е.н., професор Єршова Н.Ю.,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сьогодні підприємницька діяльність асоціюється з ризиками, яких повністю неможна уникнути. Такі ризики є як результатом підприємницької діяльності як такої. Суттєвий внесок у вирішення окремих проблемних питань цього напрямку (теоретичних, методичних) зробили багато вчених (О. Бовкун, Н. Буланова, Н. Єршова, О. Єгорова, М. Мормуль, А. Ткаченко та інші [1-6]. Дослідимо більш детально сферу їх наукових інтересів та деякі з напрацювань. У науковій праці [1, 3] вчені зазначають про вплив ризиків на втрату платоспроможності та фінансово стійкості компанії. Портна О.В. та ін. аналізують вплив ризиків на прийняття фінансових рішень в сфері інвестиційної та інноваційної діяльності [2]. Однозначно є те, що господарська активність компанії пов’язана з ризиком, тому стає актуальним створення системи управління ризиками та планування заходів для мінімізації негативного впливу на бізнес-операції.

Ідентифікація ризиків є одним із найважливіших етапів в управлінській діяльності підприємства і базується на якісній та кількісній оцінці ризику. Для вирішення таких практичних завдань є спеціальні наукові методи. У сфері якісного та кількісного аналізу методи оцінки ризику включають статистичні методи, методи аналізу витрат і вигід, методи експертної оцінки, методи фінансового аналізу та методи моделювання [4-6]. Єршова Н. Ю. в роботі [4] досліджує достовірне розуміння можливих інформаційних джерел для ефективної та точної кількісної оцінки ризиків компанії. Автор роботи [5] продовжує напрям аналітики щодо удосконалення підходів та методів аналізу діяльності в системі управлінських рішень суб’єктів господарювання. Зроблені наукові та практичні надбання створюють ґрунтовну базу для подальших напрацювань.

Методологія оцінювання ризиків значною мірою залежать від галузевої приналежності, оскільки тут суттєво впливають такі чинники, як: особливості технологічних циклів і циклів реалізації продукції; специфічність активів суб'єктів господарювання; динаміка науково-технічного прогресу в галузі; моделі економічного розвитку; інформаційно-комунікаційне забезпечення тощо [6]. Наприклад, у сфері страхової діяльності можна виділити такі ознаки (рис. 1).

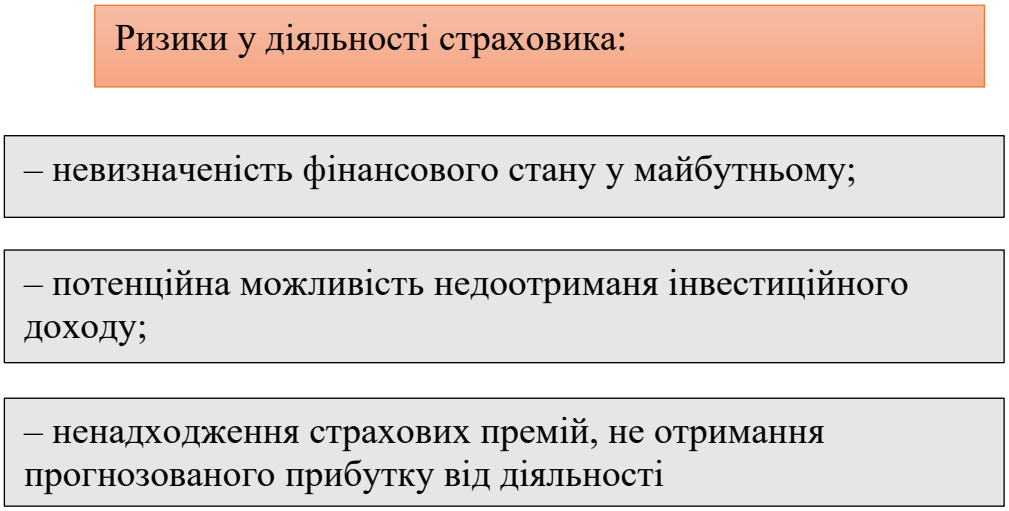


Рисунок 1. Характеристика ризиків у діяльності страховика

Щодо статистичних даних, то вітчизняний страховий ринок за 9 місяців 2024 р. демонстрував зростання усіх ключових показників: активів, страхових премій та виплат страховиків. Загальні валові страхові премії зросли на 12,3% з 34,2 млрд грн до 38,4 млрд грн, рівень виплат склав 41%.

Аналіз ризиків потребує кращого розуміння його на основі класифікації, що надає можливість оцінки ступеня ризику, подальшого обговорення необхідності управління ризиком і пропозиції стратегій і методів управління ним. Найчастіше мова йде про такі дві аналітичні групи методів аналізу ризиків: 1. якісний; 2. кількісний.

Метою якісного аналізу є визначення (ідентифікація) факторів, сфер і типів ризику. До групи якісних методів належать: історична релевантність, концептуальний трансфер, доказові методи та методи групової роботи фахівців, методика індуктивного мислення та ін. Кінцеві результати якісного аналізу ризиків використовуються як вихідна інформація для кількісного аналізу. Кількісна оцінка передбачає встановлення зв'язку між ризиками та ключовими результатами господарської діяльності: як то платоспроможністю-фінансовою стійкістю-рентабельністю-ліквідністю. У міжнародній та національній практиці існує понад 30 поширених методів оцінки ризиків (згідно IEC/ISO 31010:2013) [7]. Загальна оцінка ризику допомагає особам, які приймають рішення, і відповідальним сторонам краще зрозуміти ризики, які можуть вплинути на досягнення цілей, а також на придатність і ефективність запроваджених засобів контролю. Крім того, ці методи зосереджені на різних елементах бізнесу, що дозволяє врахувати певну галузь.

В результаті опитування серед підприємств, які працюють в сфері страхової діяльності, нами були визначені такі основні методи, які використовують для оцінки ризиків, пов’язаних зі страховою діяльністю (рис. 2).

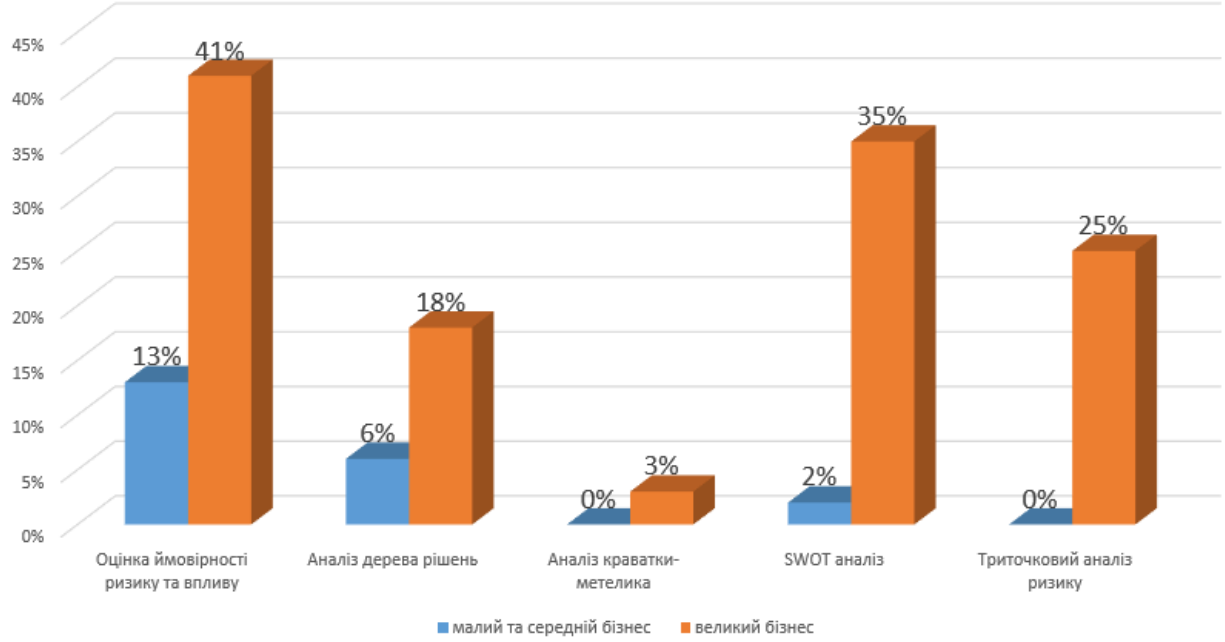
Підкреслимо та зробимо акценти, завдяки яким страхові компанії можуть використовувати кількісний аналіз:

– отримання унікальної інформації для покращення фінансових процесів і ефективності;

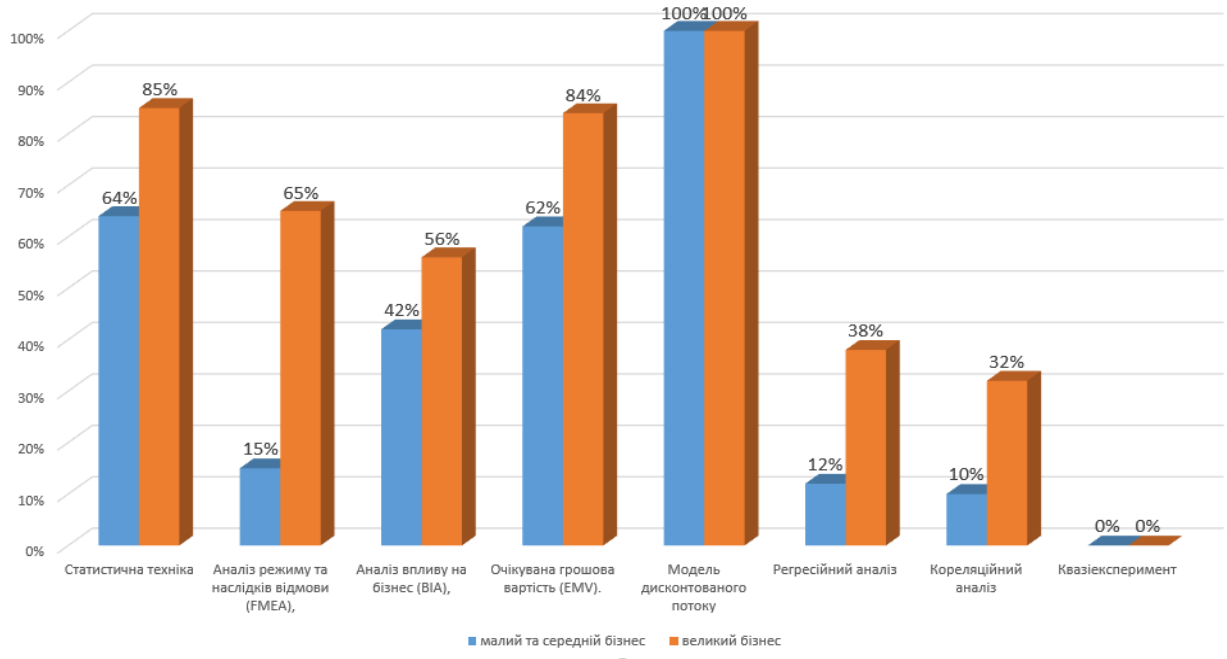
– провести аналізу та оцінку рентабельності інвестицій;

– прийняти рішення щодо вартості ризику;

– отримання результатів вимірювання, відстеження та аналітики ризиків.



А) методи якісного ризику, які використовують компанії в сфері страхового бізнесу з урахуванням розподілу за масштабом підприємства



Б) методи кількісного аналізу ризику, які використовують компанії в сфері страхового бізнесу з урахуванням розподілу за масштабом підприємства

Рис. 2. Порівняльний аналіз використання методів оцінки ризику в сфері страхової діяльності

Широта діапазону використання методів більша на великих страхових компаніях. Але малий та середній бізнес є основою розвинутої економіки та

соціальної економіки. Тому, для таких підприємців важливо розуміти, що неможливо збільшити дохід без збільшення ризику. Чим нижчий діапазон розподілу ймовірностей очікуваної прибутковості відносно її середнього значення, тим менший ризик, пов'язаний з цією операцією.

Якщо неможливо уникнути ризику в бізнесі – треба вживати заходів для його зниження. Від професійної роботи підприємця залежить стратегія пом’якшення або нівелювання ризиків.

Висновок. На основі нашого проведеного дослідження ми робимо висновок про те, що управлінцям необхідно використовувати останні інновації в передовій аналітиці для отримання гнучкого і масштабованого способу ідентифікації та оцінювання ризиків діяльності. Необхідно враховувати галузь, в нашому випадку сферу страхування для відповідного поєднання експертних знань, допоміжних технологій та особливостей ринку страхових послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єршова Н., Грінько А. Обліково-аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень при управлінні платоспроможністю підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2023. No (2). С.23–30. URL:http://es.khpi.edu.ua/article/view/282769
2. Portna, O.V., Iershova, N.Y., Tereshchenko, D.A., Chaika, T.Yu., Dubynskyi, G. Analytical provision for managing innovation activities within the company considering the interests of stakeholders”, Acta Innovations. 2020. Vol. 34, pp. 25–39. https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.34.3
3. Єршова Н. Ю. Методичний підхід до аналізу платоспроможності для прогнозування розвитку бізнес-структур. Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України : м-ли XII Всеукр. наук.-практ. конф. (31 травня – 1 червня 2018 р.). Одеса: ОНПУ, 2018. С. 128–130 https://core.ac.uk/reader/161791280 https://repository.kpi.kharkov.ua/items/b31b87f2-f6fd-4269-9061-f01139226ae9
4. Єршова Н. Ю. Методологія управління підприємством та її вплив на облікову парадигму. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №3. 853-858. http://www.global-national.in.ua/archive/3-2015/03_2015.pdf#page=858
5. Єршова Н. Ю. Напрями удосконалення підходів та методів аналізу діяльності в системі управлінських рішень суб’єктів господарювання. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/94c8ed04-24b0-45ef-b8e0-9e576d2e4339/content
6. Bondar, M., Yershova, N., Chaika, T. 2019. Strategic management accounting as an information platform for measuring innovation of the enterprise. SHS Web of Conferences. Retrieved from https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/contents/contents.html; https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706006.

7. Пахомов М., Єршова Н. Світові тенденції розвитку ринку страхових послуг та перспективи в Україні. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2024. № 1. С. 17–21. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/301319.

УДК 339.13.021:338.46

Петриківа О.С.,
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,бізнесу та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Дворник К.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПОСЛУГ: РОЛЬ ГІБРИДНИХ МОДЕЛЕЙ У РОЗВИТКУ СЕРВІСІВ ДЛЯ МАЙСТРІВ

У 2025 році глобальна цифровізація та розвиток електронної комерції у Європейському Союзі (ЄС) змінюють традиційні бізнес-моделі в різних галузях економіки. Ринок послуг для майстрів (handymen) не є винятком – зростає попит на швидкий доступ до кваліфікованих фахівців через онлайн-платформи. Згідно з даними Європейської комісії, у 2023 році понад 30% малих та середніх підприємств в ЄС використовували онлайн-платформи для пошуку та залучення фахівців. Пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію бізнес-процесів, що призвело до збільшення використання онлайн-платформ для залучення фахівців у різних галузях. Згідно з дослідженням, проведеним HURMA, у 2024 році кількість нових вакансій на онлайн-ресурсах значно зросла [2]. В Україні популярність месенджерів для зросла на +17,3% та соцмереж +6,8%, тоді як використання X-Ray пошуку зменшилося на майже на 10%. Однак управління ринком послуг потребує не лише цифрових рішень, а й інтеграції фізичних послуг. Гібридна бізнес-модель, що поєднує онлайн-залучення клієнтів з офлайн-виконанням дозволяє підвищити ефективність сервісів та розширити ринок. На основі аналізу студентського бізнес-проєкту Handy+ досліджено переваги такої моделі, основні виклики та перспективи розвитку.

Проєкт Handy+ пропонує комплексну платформу для майстрів, яка включає такі інструменти, як система бронювання, платіжний модуль, рекламні можливості та онлайн-курси для підвищення кваліфікації та географічно-орієнтований на Італію. Згідно з даними Національного інституту статистики Італії (ISTAT), рівень безробіття знизився з 9,9% у 2019 році до 5,8% у жовтні 2024 року, що є найнижчим показником з квітня 2007 року [4]. Це зростання включає 672 тисячі найманих працівників та 175 тисяч самозайнятих осіб. Ріст самозайнятості також свідчить про збільшення кількості майстрів та ремісників, які працюють у різних галузях, включаючи будівництво, ремонт та обслуговування.

Отже, модель передбачає використання цифрових платформ для залучення клієнтів, управління замовленнями, комунікації та оплати, а також фізичне виконання послуг на місці. Основні переваги такого підходу розглянуто нижче (рис. 1.1).

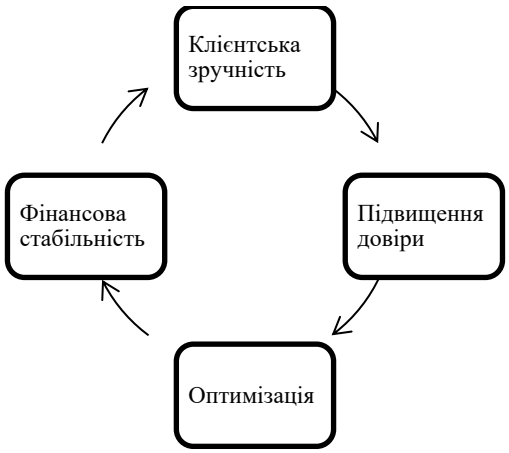


Рис 1.1 Переваги гібридної моделі
Джерело: [Складено автором]

Модель надає можливість швидкого пошуку кваліфікованого майстра через онлайн-платформу, а наявність відгуків, сертифікації та рейтингів допомагає клієнтам приймати обґрунтовані рішення. Завдяки системі автоматичного розподілу замовлень та календарного планування знижуються витрати часу на пошук клієнтів. Отримання безготівкових платежів робить управління доходами та аналітику замовлень прозорими.

Продовжуючи, попри численні переваги, є ряд викликів. Їх необхідно враховувати при впровадженні цієї гібридної бізнес-моделі. По-перше, це факт що багато майстрів працюють за принципом особистих рекомендацій і можуть бути не готові до переходу на цифрову платформу. І через новітність сервісу користувачі можуть остерігатися використання, особливо через залученість фінансових операцій. Далі, необхідність офіційної реєстрації та дотримання законодавчих вимог є бар'єром для майстрів, які звикли працювати в неформальному секторі. Також потрібно врахувати що не всі майстри володіють достатніми цифровими навичками для використання платформи, що вимагає навчання та підтримки. У рамках проєкту Handy+ передбачено низьку заходів для подолання цих викликів. Це надання бонусів та рекламної підтримки для майстрів, які переходять на платформу. Гарантування безпечних платежів та юридичний супровід. Та навчальні програми для розвитку цифрових навичок.

Якщо переходити на огляд глобальних тенденцій, гібридна бізнес-модель має значний потенціал для розширення у 2025-2026 роках. Напевно основними напрямками їхнього розвитку можуть стати такі впровадження. Це автоматизоване визначення потреб клієнтів та підбір майстра за допомоги штучного інтелекту (ШІ), системи адаптивності тарифів залежно від попиту та рівня кваліфікації майстра та GPS-навігації для майстрів, які автоматично нагадують про замовлення.

Роблячи висновок можливо сказати що з огляду на тенденції, подальший розвиток гібридної моделі у сфері сервісу передбачає інтеграцію новітніх технологій та підвищення рівня цифрової грамотності майстрів. Проєкт Handy+

демонструє перспективність такого підходу, пропонуючи комплексне рішення для оптимізації роботи майстрів, підвищення довіри клієнтів та розширення ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник В.В. Формування концепції інформаційного менеджменту: сутність, задачі, основні напрями розвитку. Гуманітарний вісник ЗДІА. № 49, 2012.
2. Новий погляд на український рекрутинг: дослідження ринку 2024 [Електронний ресурс]: hurma.work – Режим доступу: https://hurma.work/blog/doslidzhennya-rinku-rekrutingu/
3. Основи управління ІТ проєктами: навчальний посібник / В.О. Кузьміних, Р.А. Тараненко. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019.
4. Рівень безробіття в Італії у 2024 році: тенденції та динаміка останніх років [Електронний ресурс]: open4business.com.ua – Режим доступу: https://open4business.com.ua/riven-bezrobittya-v-italiyi-u-2024-roczi-tendencziyi-ta-dynamika-ostannih-rokiv/

УДК 331.103.2

Пивоварська О.А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Волинський національний університет імені Лесі Українки;
науковий керівник: д.е.н.,проф., Черчик Л.М.,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ ТЗОВ «АГРОТЕХНІКА»)

Корпоративна культура є одним із ключових факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [1]. Вона формує внутрішню атмосферу, визначає поведінку працівників, їхню мотивацію та залученість у досягнення стратегічних цілей компанії. У сучасних умовах ведення бізнесу в Україні, де економічна нестабільність, жорстка ринкова конкуренція та зміни в законодавстві створюють додаткові виклики, ефективне управління корпоративною культурою набуває особливого значення [2]. Саме вона може стати важливим інструментом для підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та формування позитивного іміджу компанії

ТзОВ «Агротехніка» – це середнє підприємство, що працює на ринку сільськогосподарської техніки в Україні. Основними цінностями компанії є якість продукції, інноваційність та орієнтація на клієнта. Для оцінки стану корпоративної культури було проведено опитування серед 50 працівників підприємства, яке включало питання про рівень задоволеності роботою, внутрішню комунікацію, мотивацію та сприйняття корпоративних цінностей. Результати опитування представлено в таблиці нижче.

Корпоративна культура ТзОВ «Агротехніка» має міцну основу, але потребує вдосконалення в окремих аспектах [3]. Високий рівень сприйняття корпоративних цінностей (80%) свідчить про те, що працівники ідентифікують себе з цілями компанії, що сприяє згуртованості колективу. Задоволеність роботою на рівні 70% вказує на відносну стабільність трудового колективу, хоча частина працівників висловлює скарги на робоче навантаження. Водночас аналіз виявив слабкі сторони: ефективність внутрішньої комунікації становить лише 55%, що може призводити до непорозумінь і зниження продуктивності [1]. Рівень мотивації (65%) базується переважно на матеріальних стимулах, тоді як нематеріальні аспекти залишаються недостатньо розвиненими. Можливості для професійного та кар’єрного розвитку доступні лише 50% працівників, що може негативно впливати на їхню довгострокову лояльність.

Виявлені проблеми в організації вказують на кілька критичних аспектів, які потребують негайної уваги для покращення загальної ефективності та створення сприятливого робочого середовища. По-перше, низька ефективність внутрішньої комунікації, що становить лише 55%, є однією з найбільших

проблем. Недостатній обмін інформацією між підрозділами не тільки ускладнює робочі процеси, але й призводить до виникнення непорозумінь, що знижує оперативність і точність виконання завдань. Це може мати серйозний вплив на загальну продуктивність та ефективність роботи всіх відділів.

По-друге, обмежені можливості розвитку персоналу (50%) є важливим чинником, який знижує рівень мотивації та лояльності працівників. Нехтування професійним зростанням і розвитком навичок працівників створює перешкоди для їхньої особистої та кар'єрної реалізації, що в свою чергу може призвести до високої плинності кадрів і відтоку кваліфікованих спеціалістів. Відсутність чіткої стратегії розвитку призводить до того, що працівники не бачать перспектив для свого росту в організації.

По-третє, незбалансована мотиваційна система, де матеріальні стимули (65%) переважають над нематеріальними чинниками, такими як визнання, підтримка командного духу і розвиток корпоративної культури, обмежує ефективність загальної мотивації. Працівники, орієнтуючись на фінансові бонуси, можуть втратити інтерес до досягнення спільних цілей і розвитку взаємопідтримки всередині колективу. Визнання досягнень і створення позитивної атмосфери є не менш важливими для створення стійкої та продуктивної робочої середовища.

Для усунення виявлених проблем пропонується ряд конкретних заходів, які сприятимуть покращенню робочих процесів та розвитку організації в цілому.

1. Для покращення комунікації між підрозділами та забезпечення більш ефективного обміну інформацією, необхідно впровадити регулярні наради, які дозволять оперативно вирішувати проблеми та координувати роботу різних відділів. Крім того, створення внутрішнього інформаційного порталу дозволить централізовано зберігати всі важливі новини та документи, що дасть змогу працівникам мати доступ до актуальної інформації в будь-який час. Також важливо заохочувати зворотний зв’язок від працівників, що сприятиме виявленню проблем на ранніх етапах і покращить атмосферу взаєморозуміння в колективі.

2. Для розвитку персоналу важливо організувати тренінги, семінари та програми підвищення кваліфікації, які допоможуть працівникам усіх рівнів розвивати професійні навички та покращити свою ефективність. Програми навчання також повинні охоплювати не лише технічні аспекти роботи, але й м'які навички, такі як комунікація та управління часом, що дозволить підвищити загальну продуктивність працівників і забезпечить їм можливість для кар'єрного зростання.

3. Для удосконалення мотиваційної системи слід доповнити матеріальні стимули нематеріальними заходами. Визнання досягнень працівників через публічні нагороди, корпоративні заходи, організація церемоній нагородження за ініціативність і досягнення не тільки підвищить їхню мотивацію, а й сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури. Це дозволить

працівникам відчувати свою значущість у колективі та сприятиме зростанню лояльності до компанії.

4. Зміцнення корпоративних цінностей є важливим елементом для формування єдиної команди та покращення корпоративної атмосфери. Регулярне проведення заходів для популяризації цінностей компанії, таких як конкурси на кращу ідею для клієнтів або участь у соціальних ініціативах, дозволить не лише підвищити залученість працівників, але й створить позитивний імідж організації в зовнішньому середовищі. Це також сприятиме розвитку корпоративного духу та підвищенню загального рівня задоволення працівників від роботи.

Таблиця 1

Показники оцінки корпоративної культури ТзОВ «Агротехніка»

Показник	Рівень оцінки (у %)	Інтерпретація результатів
Задоволеність роботою	70%	Більшість задоволені умовами, але є скарги на навантаження
Ефективність комунікації	55%	Недостатній обмін інформацією між підрозділами
Рівень мотивації	65%	Переважає матеріальна мотивація, бракує нематеріальних
Сприйняття цінностей	80%	Працівники поділяють цінності якості та клієнтоорієнтованості
Можливості розвитку	50%	Обмежений доступ до навчання та кар'єрного зростання

Управління корпоративною культурою ТзОВ «Агротехніка» є важливим інструментом підвищення ефективності роботи підприємства. Проведений аналіз показав, що культура компанії має сильні сторони, такі як високе сприйняття цінностей та стабільний рівень задоволеності роботою, але потребує вдосконалення в питаннях комунікації, мотивації та розвитку персоналу [2]. Реалізація запропонованих заходів – покращення комунікаційних процесів, інвестування в навчання, збалансування мотиваційної системи та популяризація цінностей – дозволить створити більш комфортне робоче середовище, підвищити продуктивність праці та зміцнити конкурентоспроможність підприємства на ринку [1]. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку впливу впроваджених змін на фінансові показники компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА. Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/376.pdf
2. РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ / Т. Костишина та ін. Modern

engineering and innovative technologies. 2023. № 27-02. С. 85–91. URL: https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-27-02-038
3. ТОВ Агротехніка - професійна техніка для сільського господарства. URL: https://www.agteh.com.ua/uk/

УДК 338.3:658

Попов В.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Центральноукраїнський національний технічний університет;
науковий керівник: к.е.н., доцент Сторожук О.В.,
Центральноукраїнський національний технічний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Глобальна економічна невизначеність, зумовлена низкою фінансових, геополітичних та екологічних викликів, вимагає перегляду стратегій розвитку бізнесу. Одним із визначальних інструментів адаптації та підвищення ефективності діяльності підприємств є цифровізація, яка дозволяє підвищити ефективність, гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність бізнес-моделей.

Основні чинники, що стимулюють цифровізацію, включають технологічні інновації (генеративний штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн), зростаючий попит на автоматизацію бізнес-процесів, а також потребу в аналітиці великих даних для ухвалення стратегічних рішень. В умовах нестабільності основними бар'єрами цифровізації є високі витрати на технологічні рішення, кібербезпека, недостатність кваліфікованих кадрів та регуляторна невизначеність. Крім того, політичні та макроекономічні фактори впливають на темпи впровадження цифрових технологій у різних країнах.

Перспективними підходами до цифровізації, на наш погляд, сьогодні, є: гнучкі бізнес-моделі, оскільки використання цифрових платформ і екосистем дозволяє компаніям швидше пристосовуватися до змін ринку. Одним із ключових напрямів цифровізації є інтеграція послуг штучного інтелекту (ШІ) у централізовані (хмарні) платформи.

ШІ-фабрики (AI Factory) рекомендують універсальні та індивідуальні моделі для інтелектуальної обробки тексту, зображень, мови, аудіо та відео, що суттєво спрощує автоматизацію бізнес-процесів, підвищує швидкість обробки інформації та підвищує точність прогнозування. Великі мовні моделі (LLM), наприклад OpenAI, розширюють можливості аналізу даних та підвищують їх цінність для прийняття стратегічних рішень.

Наприклад, IT-компанія Nova Digital надає інноваційне рішення під назвою RouteStripe, яке допомагає бізнесу оптимізувати маршрути та графіки доставки, скорочуючи витрати на логістику до 30% [1].

Сервіс RouteStripe сприяє цифровізації бізнесу завдяки аналізу витрат ресурсів, оптимізації маршрутів і автоматичному коригуванню логістичних процесів у реальному часі. Ця система підвищує ефективність доставки та забезпечує контроль за роботою кур'єрів, впроваджуючи сучасні цифрові підходи до управління логістикою, що є черговим доказом того, що цифровізація є не лише трендом, а й запорукою успішного розвитку бізнесу.

Використання автоматизованих платформ, таких як eSputnik, є одним з ефективних підходів до інтеграції цифрових інструментів у бізнес-процеси. Цей інструмент уже засвідчив свою ефективність в українському секторі електронної комерції, зокрема в компаніях Foxtrot, Dnipro-M, Puma, Prom.ua, Shafa та інших [2]. Платформа клієнтських даних eSputnik надає можливість створювати персоналізовані товарні рекомендації, що підвищує рівень залученості споживачів та сприяє зростанню продажів. Основною перевагою цього підходу є простота його налаштування: платформа доступна не лише для великих корпорацій, але й для малого та середнього бізнесу. Завдяки гнучкому ціноутворенню компанії мають змогу сплачувати лише за ті функції, які вони активно використовують, що робить цифрові інструменти більш доступними для широкого спектру учасників ринку.

Поступове впровадження таких платформ дозволяє бізнесу інтегрувати сучасні технології у свої операційні процеси, забезпечуючи гнучке масштабування та стійке зростання. Таким чином, eSputnik показує, як сучасні цифрові технології сприяють інноваційним підходам до розвитку бізнесу, що підсилює загальну ефективність галузі електронної комерції.

Інвестування в кібербезпеку та хмарні технології підвищує рівень захищеності даних. Хмарні провайдери сьогодні надають бізнесу широкий спектр сервісів для інтелектуальної обробки даних, охоплюючи всі етапи: від збору та обробки інформації до її використання у бізнес-додатках. Це дозволяє компаніям отримувати нові інсайти та використовувати дані для оптимізації операційних процесів, швидко відповідаючи на зміни у ринковому середовищі.

Запровадження цифрових стратегій на рівні корпоративного управління забезпечує стабільність та інноваційність підприємств у перспективі. Замість створення чергового пілотного проєкту представники бізнесу можуть зосереджуватися на виборі найбільш цінних варіантів використання штучного інтелекту, що дає змогу визначити пріоритетні кейси та зосередити ресурси на їх реалізації. Пріоритетність визначається за допомогою аналізу бізнес-цінності, витрат та потенційного впливу на ефективність операцій.

Отже, цифровізація бізнесу сьогодні є важливим інструментом для підвищення ефективності та готовності компаній відповідати на виклики глобальної невизначеності. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект та хмарні обчислення дозволяють підприємствам оптимізувати операційні процеси, знижувати витрати та підвищувати прибутковість. Пріоритетними напрямками залишаються впровадження гнучких бізнес-моделей, платформ та інструментів автоматизації, які сприяють інноваційному розвитку та стійкому зростанню бізнес-організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Рудзінська В. Nova Digital допоможе бізнесу оптимізувати маршрути та графіки доставки. URL: https://surl.li/amxvcj (дата звернення 24.03.2025 р.)

2. Які інструменти AI використовує український ecommerce для взаємодії з клієнтами у 2025 році. Частина 1: товарні рекомендації. URL: https://ain.ua/2025/03/11/ai-instrumenty-ecommerce-ukraine-2025-e-sputnik-part-1/ (дата звернення 24.03.2025 р.)

УДК: 316.4:331.5-053.6(4)

Ракша К.В.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет;
науковий керівник: к.е.н, доцент Остапенко Р.М.,
к.е.н, доцент,
Державний біотехнологічний університет

РЕГІОНАЛЬНІ ВІДМІННОСТІ У СТАВЛЕННІ МОЛОДІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Ставлення української молоді до європейської інтеграції має значні регіональні відмінності, що відображає складну взаємодію географічних, історичних та соціально-економічних факторів. Станом на 2025 рік ці відмінності продовжують формувати дискурс щодо шляху України до членства в ЄС, а рівень підтримки та занепокоєння різняться в різних частинах країни. Розуміння цих регіональних нюансів має вирішальне значення для політиків та організацій громадянського суспільства, які працюють у напрямку європейської інтеграції України.

Західні та центральні регіони України стабільно демонструють вищу підтримку європейської інтеграції серед молоді. Це можна пояснити їхньою географічною близькістю до кордонів ЄС, історичними та культурними зв'язками з Європою, а також переважним україномовним населенням. Молодь у цих регіонах часто розглядає членство в ЄС як природний розвиток і можливість для економічного зростання та культурного обміну.

На противагу цьому, східні регіони України традиційно демонструють більш скептичне ставлення до європейської інтеграції. На таке ставлення впливають такі фактори, як сильніші історичні та мовні зв'язки з Росією, занепокоєння щодо економічної кризи та відчуття потенційної маргіналізації в рамках ЄС. Однак важливо зазначити, що навіть у цих регіонах підтримка інтеграції до ЄС значно зросла з часом, особливо після російської агресії.

Соціально-економічний статус молодих українців відіграє вирішальну роль у формуванні їхнього ставлення до європейської інтеграції. Ті, хто має вищі доходи та кращу освіту, як правило, більше підтримують членство в ЄС, вбачаючи в ньому шлях до розширення можливостей та підвищення рівня життя. І навпаки, молодь з малих міст і сіл, а також люди з нижчими доходами більш схильні висловлювати скептицизм, часто через занепокоєння щодо потенційних економічних потрясінь і невизначеності щодо свого місця на більш конкурентному європейському ринку [1].

Особистий досвід спілкування з ЄС має значний вплив на сприйняття молодими українцями європейської інтеграції. Цікаво, що цей досвід може призвести як до позитивного, так і до негативного ставлення. Ті, хто відвідував країни ЄС з метою туризму або навчання, часто повертаються з більш позитивним поглядом на інтеграцію, оцінюючи вищий рівень життя та

можливості для особистого розвитку. Однак деякі молоді українці, які працювали на сезонних роботах у країнах ЄС, повідомляють про більш негативний досвід, що призводить до зростання скептицизму щодо інтеграції.

Еволюція ставлення до європейської інтеграції серед української молоді була позначена значними змінами протягом останніх двох десятиліть. На початку 2000-х років багато молодих українців ставилися до інтеграції в ЄС амбівалентно або скептично. Однак такі ключові події, як Помаранчева революція 2004 року та протести Євромайдану 2013-2014 років, каталізували різке зростання проєвропейських настроїв серед молоді.

Вторгнення Росії в Україну у 2022 році ще більше зміцнило проєвропейські настрої серед молодих українців. Ця подія змусила багатьох розглядати інтеграцію до ЄС не лише як економічну можливість, а й як вирішальний крок для забезпечення майбутньої безпеки України та наближення до демократичних цінностей. Конфлікт фактично зменшив регіональні розбіжності у підтримці ЄС, і навіть традиційно скептично налаштовані східні регіони демонструють більший ентузіазм щодо європейської інтеграції.

Незважаючи на загальну тенденцію до зростання підтримки інтеграції до ЄС, серед української молоді зберігаються занепокоєння та тривоги. До них відносяться побоювання відчути себе небажаними в ЄС, невизначеність щодо процесу інтеграції, а також занепокоєння щодо потенційної втрати національної ідентичності. Такі побоювання більш поширені у східних регіонах, але певною мірою існують по всій країні. Подолання цих побоювань залишається ключовим викликом для прихильників європейської інтеграції в Україні.

Мовний фактор відіграє значну роль у формуванні ставлення до європейської інтеграції серед української молоді. Переважно україномовні регіони, часто на заході та в центрі країни, як правило, демонструють сильнішу підтримку членства в ЄС. На противагу цьому, регіони з більшою часткою російськомовного населення, особливо на сході, традиційно демонструють менший ентузіазм щодо інтеграції в ЄС. Однак важливо зазначити, що цей мовний поділ став менш вираженим в останні роки, особливо після подій 2014 і 2022 років [2].

Економічні міркування суттєво впливають на погляди молодих українців на європейську інтеграцію. Регіони, які очікують більших вигод від торгівлі та інвестицій з ЄС, зазвичай демонструють більшу підтримку інтеграції. Молодь з цих регіонів часто розглядає членство в ЄС як шлях до можливостей працевлаштування, вищих заробітних плат та покращення рівня життя. Однак існують і занепокоєння, особливо в регіонах з галузями промисловості, які можуть зіткнутися з проблемами в адаптації до стандартів і конкуренції ЄС.

Інтенсивність конфлікту з Росією в різних регіонах глибоко вплинула на ставлення молоді до європейської інтеграції. На територіях, які безпосередньо постраждали від російської агресії, загалом спостерігається сплеск проєвропейських настроїв серед молоді. Цей зсув зумовлений прагненням до гарантій безпеки і неприйняттям російського впливу, що змушує багатьох

молодих українців розглядати інтеграцію до ЄС як захист від майбутньої агресії.

Місцеві політичні уподобання та медіа-середовище в різних регіонах значною мірою впливають на формування сприйняття європейської інтеграції молоддю. У регіонах, де політичне керівництво рішуче виступає за інтеграцію до ЄС, молодь, як правило, більше підтримує цю ідею. Аналогічно, регіони, де ЗМІ позитивно висвітлюють новини та можливості, пов'язані з ЄС, як правило, сприяють формуванню більш проєвропейських поглядів серед молодих людей.

Станом на 2025 рік, хоча регіональні відмінності у ставленні до європейської інтеграції серед української молоді зберігаються, вони значно зменшилися порівняно з початком 2000-х років. Переважна більшість молодих українців у всіх регіонах розглядають інтеграцію до ЄС не лише з економічної точки зору, але й як важливий чинник дотримання спільних демократичних принципів та відмови від авторитаризму. Цей зсув являє собою фундаментальну зміну в національному дискурсі про європейську інтеграцію, що має наслідки для майбутнього політичного і соціального розвитку України [2].

У майбутньому виклик для України полягає у подоланні регіональних відмінностей у ставленні до європейської інтеграції серед молоді. Хоча підтримка значно зросла в усіх регіонах, зусилля, спрямовані на вирішення конкретних проблем у східних областях, сприяння міжрегіональному діалогу та забезпечення справедливого розподілу переваг інтеграції до ЄС, матимуть вирішальне значення. Оскільки Україна продовжує свій шлях до членства в ЄС, розуміння та подолання цих регіональних відмінностей буде ключовим для формування єдиного національного бачення європейського майбутнього країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ставлення громадськості до європейської інтеграції України. *Головна - Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва*. URL: https://dif.org.ua/article/stavlennya-gromadskosti-do-evropeyskoi-integratsii-ukraini.
2. Міністерство молоді та спорту України - Молодь України сьогодні – це головний драйвер європейської інтеграції. *Головна | Міністерство молоді та спорту України*. URL: https://mms.gov.ua/news/molod-ukrainy-sohodni-tse-holovnyi-draiver-ievropeiskoi-intehratsii.

УДК 657.446

Рева В.Д.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.е.н, доцент Петриківа О.С.,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬОГО МАЛОГО БІЗНЕСУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

Малий бізнес в Україні відіграє важливу роль у підтримці економіки, особливо в умовах війни та прагнення до європейської інтеграції. За даними звітів, малі та середні підприємства становлять понад 99% усіх бізнесів в Україні, забезпечуючи значну частину робочих місць навіть у складний період [2]. Існуюча угода про асоціацію з ЄС відкриває перед такими підприємствами перспективи виходу на європейський ринок, але водночас вимагає від них відповідності високим стандартам якості, безпеки та екологічності. Звіт Європейської Комісії від 8 листопада 2023 року, проаналізований компанією BDO, підкреслює, що Україна досягла прогресу в реформах, однак бізнес-середовище все ще потребує значних змін для повноцінної інтеграції [1]. Ці зміни особливо актуальні для малих підприємств, які становлять основу економічної активності країни. Метою цього дослідження є аналіз перешкод і можливостей, які виникають перед малим бізнесом на шляху адаптації до європейських стандартів, а також оцінка їхнього впливу на майбутнє економічного розвитку.

Одним із головних викликів для малих підприємств є складність впровадження європейських стандартів, таких як сертифікація продукції чи дотримання регуляторних вимог ЄС. Багато МСП, зокрема ті, що засновані внутрішньо переміщеними особами (ВПО), стикаються з браком фінансування та бюрократичними перешкодами, що ускладнює їхню діяльність. Звіт Центру економічної просвіти та досліджень показує, що 28% ВПО, які відкрили власний бізнес, зазначають труднощі з отриманням сертифікатів і доступом до ресурсів [2]. Війна додала нових проблем: логістичні ланцюги порушено, а витрати на виробництво зросли через нестабільність економічної ситуації. В рамках програми Ukraine Facility секторальна група з логістики зазначила, що бізнесу бракує ефективних експортних коридорів через пошкоджену інфраструктуру, а сертифікація ускладнена бюрократичними затримками [4]. Ці фактори роблять адаптацію до стандартів ЄС особливо важкою для невеликих компаній, які не мають великих резервів.

Незважаючи на ці труднощі, європейська інтеграція пропонує малому бізнесу значні можливості для розвитку. Так, доступ до ринку ЄС із 500 мільйонами споживачів може стати стимулом для модернізації та підвищення конкурентоспроможності українських МСП. У звіті BDO зазначено, що гармонізація стандартів із нормами ЄС є ключовою умовою для економічного

зближення з Європою, а це відкриває двері до нових торговельних перспектив [1]. Для підприємств, які вже почали адаптувати свої процеси, є можливість скористатися перевагами програм підтримки від ЄС, що сприяють впровадженню необхідних змін. Такі ініціативи допомагають малому бізнесу не лише вистояти, а й знайти своє місце на міжнародній арені.

Окрім фінансових і логістичних труднощів, малий бізнес в Україні стикається з необхідністю подолати регуляторні бар'єри, які ускладнюють адаптацію до європейських стандартів. Звіт BDO, спираючись на аналіз Європейської Комісії, зазначає, що українське бізнес-середовище досі потерпає від надмірної бюрократії та корупції, що гальмує реформи [1]. Для невеликих компаній це означає додаткові витрати часу та ресурсів на отримання дозволів чи сертифікатів, які є обов'язковими для роботи на ринку ЄС. Тобто, процес сертифікації продукції може тривати місяці, що ставить МСП у невигідне становище порівняно з більшими конкурентами, які мають більше можливостей для маневру.

Водночас європейська інтеграція стимулює малий бізнес до модернізації та пошуку нових шляхів розвитку. Програми підтримки від ЄС, про які побіжно згадується в контексті реформ у звіті BDO, можуть допомогти підприємствам освоїти європейські стандарти та вийти на нові ринки [1]. Зокрема, малі агровиробники чи крафтові компанії вже демонструють успіхи: вони адаптують свої технології до вимог ЄС, таких як екологічність чи безпека продукції, і знаходять покупців у країнах Євросоюзу. Звіт UCEP також наводить приклад ВПО, які, попри складнощі, відкривають бізнес і намагаються інтегруватися в економіку [2]. Такі ініціативи показують, що навіть у складних умовах малий бізнес здатен адаптуватися, якщо отримує підтримку.

Важливу роль у цьому процесі відіграють програми підтримки, які допомагають малому бізнесу подолати бар'єри та скористатися можливостями європейської інтеграції. У рамках Ukraine Facility секторальні групи запропонували розвиток кредитування та спрощення сертифікації, що може полегшити адаптацію МСП до стандартів ЄС [4]. Документ Мінекономіки про торговельну політику ЄС також підкреслює, що гармонізація стандартів відкриває доступ до грантів і ресурсів для модернізації [3]. Ці ініціативи створюють міст між викликами та перспективами, дозволяючи малим підприємствам поступово інтегруватися в європейську економіку.

Ці приклади підкреслюють, що адаптація до європейських стандартів може стати не лише викликом, а й поштовхом до підвищення конкурентоспроможності. У рамках програми Ukraine Facility секторальні робочі групи обговорили сертифікацію продукції та розвиток експортних коридорів, що може полегшити доступ МСП до ринків ЄС [4]. Наприклад, агропідприємства, які взяли участь у цих дискусіях, пропонують розвивати переробку та кредитування, що сприятиме їхній адаптації до європейських вимог. Це підтверджує, що спільні зусилля держави та бізнесу здатні створити умови для успішної інтеграції.

Важливою умовою для реалізації цих можливостей є доступ до торговельних переваг ЄС, які регулюються чіткими стандартами. В документі Мінекономіки про торговельну політику ЄС зазначенго, що Угода про асоціацію сприяє спрощенню експорту, але вимагає відповідності нормам якості та екологічності, що може стати перевагою для екологічно орієнтованих МСП [3]. У 2022 році частка ЄС у зовнішній торгівлі України зросла до 40%, що свідчить про потенціал для МСП [3]. Такі програми, як Ukraine Facility, можуть допомогти малому бізнесу отримати ресурси для модернізації та сертифікації, що є критично важливим для конкурентоспроможності.

Отже, адаптація українського малого бізнесу до європейських стандартів є складним, але перспективним процесом. Бюрократія та брак ресурсів, як зазначає BDO, залишаються серйозними перешкодами [1]. Проте доступ до ринку ЄС і підтримка програм, таких як Ukraine Facility, створюють можливості для розвитку, про що свідчать матеріали Мінекономіки [4]. Таким чином, успіх залежить від співпраці держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Це сприятиме прискоренню інтеграції України до європейської економіки та її довгостроковому зростанню в умовах глобальних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про готовність України на шляху до ЄС. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2024/on-ukraines-readiness-to-join-the-eu (дата звернення: 22.03.2025).
2. Інтеграція України до внутрішнього ринку ЄС в умовах війни. URL: https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/zvit_internmarket_2023_ukr.pdf (дата звернення: 22.03.2025).
3. Огляд торговельної політики Європейського Союзу. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=1ac01a7b-92e7-4598-a787-9a602f972944&lang=uk-UA (дата звернення: 22.03.2025).
4. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Адаптація української продукції до стандартів ЄС. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ministerstvo-ekonomiky-zavershylo-ustanovchi-zustrichi-priorytetnykh-sektoralnykh-robochykh-hrup-u-ramkakh-roboty-nad-prohramoiu-ukraine-facility-vid-ies (дата звернення: 22.03.2025).

УДК 339.9

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

РОЗВИТОК ТНК В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Економічно розвиненими країнами світу з ринковою економікою і незначним втручанням держави в підприємницьку діяльність станом на 2023 рік за ВВП є США (27,36 трлн дол. США – I місце в світі), Німеччина (4,46 трлн дол. США – III місце в світі), Японія (4,21 трлн дол. США – IV місце в світі) [1]. На наш погляд, це в значній мірі обумовлено високорозвиненим приватним корпоративним сектором, який активно представлений на закордонних ринках. Транснаціоналізація – це складний поетапний процес перенесення своєї діяльності, комерційно-виробничих оборотних процесів з однієї держави в іншу (інші) за допомогою своїх прямих іноземних інвестицій (ПІІ), до яких, на відміну від портфельних інвестицій, відносять такі, що зроблені за кордон з метою організації своїх відокремлених підрозділів, спільних підприємств, філій або встановлення контролю над іноземними комерційними організаціями, що потім стають підпорядкованими головній штаб-квартирі. Такого роду інвестиційні заходи здійснюються переважно транснаціональними корпораціями (ТНК) і транснаціональними банками (ТНБ), що є основою сучасної транснаціоналізації світової економіки. В цьому контексті наявність ТНК і ТНБ є ключовою особливістю економічної потужності держав світу в сучасних міжнародних економічних відносинах. За критеріями ООН до ТНК можна віднести комерційну організацію (корпорацію), що має річний обіг, який має перевищувати один млрд. дол. США, мати наявність філіалів у шести країнах, а частка зарубіжних активів повинна складати не менше ніж 25–30% у загальній вартості всіх активів комерційної організації, від 1/3 до 1/5 всього обігу транснаціональної організації становить реалізація за межами країни-резидента.

ТНК і ТНБ відіграють ключову роль у змінах економік країн-реципієнтів, сприяють глобальному перерозподілу світових ринків та ініціюють геоекономічні зміни. Транснаціональний капітал доповнив і ускладнив нову систему міжнародних відносин, що призвела до створення нових комерційних відносин, а також до наднаціональних інститутів управління. Тому сучасні ТНК активно впливають на процеси глобалізації. Характерні риси функціонування ТНК і ТНБ:

1. Географічна диверсифікація компаній у глобальному масштабі: ТНК розміщують свої підрозділи в різних країнах, оптимізуючи виробничі та збутові процеси.

2. Диверсифікація комерційно-виробничої активності та виробництва в різних сферах: компанії розширюють спектр своїх послуг і продуктів, охоплюючи різні галузі економіки.

3. Участь у світовій спеціалізації та інтеграція фірм: ТНК беруть активну участь у міжнародному поділі праці, об'єднуючи підприємства для підвищення конкурентоспроможності.

Організаційна структура ТНК сприяє реалізації глобальних операцій, дозволяючи компаніям домінувати в багатьох галузях виробництва та сферах послуг, а також бути носіями передових технологій. Зазвичай, ТНК мають трирівневу організаційну структуру управління:

- Головна компанія (Штаб-квартира): виконує функції стратегічного управління, фінансового планування, наукових досліджень та статистичного обліку.

- Підконтрольні підрозділи або кластери підприємств: можуть бути представлені групами філій чи відділень без юридичної та фінансової самостійності або дочірніми акціонерними товариствами, які є юридично незалежними в дослідницькій та фінансово-господарській діяльності.

- Конкретні підприємства: первинні ланки організаційної структури ТНК, що здійснюють збутову, обслуговуючу, фінансово-кредитну, науково-дослідницьку та виробничу діяльність.

Багаторівнева, але гнучка до зовнішніх і внутрішніх викликів організаційна структура ТНК стає рушієм економічного розвитку, створюючи сприятливі умови для підприємництва, поширення передових технологій та підвищення кваліфікації робочої сили. ТНК і ТНБ є провідними чинниками прискорення розвитку приймаючих держав та регіонів, оновлення інфраструктури, забезпечення зайнятості та вирішення соціальних проблем. Матеріальні та нематеріальні активи ТНК при відповідних правильно організованих державницьких підходах служать основою для зміцнення конкурентоспроможності національних економік, покращення інфраструктури, підвищення навичок у населення та впровадження прогресивних технологій.

На даний момент часу глобальна економіка характеризується домінуванням транснаціональних корпорацій, що проявляється в експоненційному зростанні кількості материнських компаній та їхніх закордонних філій. Слід зазначити, що протягом останніх двох десятиліть темпи приросту світових валових інвестицій в основний капітал були вдвічі нижчими, ніж темпи зростання ПІІ.

Глобальна мережа філій ТНК демонструє стрімку експансію, яка підтверджується тим фактом, що близько 80% світових платіжних операцій пов'язані з внутрішньо корпоративними трансакціями ТНК. Масштаби транснаціоналізації світової економіки підтверджуються наступними

показниками: сукупний обсяг накопичених внутрішніх і зовнішніх ПІІ досяг 20% світового валового внутрішнього продукту (ВВП); експорт, здійснюваний закордонними філіями ТНК, становить третину світового експорту; а ВВП, створений за рахунок діяльності закордонних філій, досягає 7% світового ВВП.

Основна маса транснаціональних фірм розташована в країнах з ринковою економікою, але у зв'язку зі збільшенням масштабів поширення ТНК до процесу транснаціоналізації долучаються фірми країн з нижчим рівнем економічного розвитку. Такі країни, як Німеччина, Франція, Японія, США, Велика Британія, є основним місцем розташування більш ніж половини материнських транснаціональних корпорацій. На ці країни припадає також 2/3 сукупного вивозу прямих іноземних інвестицій. На території промислово розвинутих держав розміщено близько 46% усіх філій ТНК, тоді як у країнах, що розвиваються, їх 42%.

Згідно з даними Організації Об'єднаних Націй, наразі у світі функціонує понад 100 тисяч транснаціональних корпорацій, які об'єднують понад 850 тисяч афілійованих закордонних підприємств, а сукупна чисельність їхнього персоналу становить близько 74 мільйонів осіб. Про значущість впливу транснаціональних корпорацій можна судити на основі їхньої частки в загальному обсязі активів, інвестицій та рівня технологічної інтенсивності виробництва. Наприклад, протягом останніх двох років відносна вага зарубіжних філій ТНК Німеччини зросла вдвічі. Транснаціональні корпорації Сполучених Штатів Америки та Японії розмістили за межами національних кордонів від третини до чверті своїх активів. Прямі іноземні інвестиції як форма експорту капіталу ТНК перевищують 3 трильйони доларів США. Важлива роль ТНК також полягає у розробці передових технологій та здійсненні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Крім того, у процесі генезису та еволюції ТНК значну роль відіграла інформаційна революція, зокрема розвиток телекомунікаційних систем, що сприяло розширенню географічного простору для ведення бізнесу на міжнародній арені та інтенсифікації процесів інтернаціоналізації. Зазначені та глобалізаційні процеси стали можливими завдяки усуненню комунікаційних і технологічних бар'єрів [2;3].

За оцінками Вищого технічного інституту Цюриха, на сучасному етапі домінують 43 тисячі ТНК, які забезпечують 70% світової торгівлі та походять переважно з США, Західної Європи та Японії. ТНК забезпечують близько 50% світового промислового виробництва. Також на ТНК припадає понад 70% світової торгівлі, причому 40% цієї торгівлі здійснюється всередині самих корпорацій за так званими трансфертними цінами, які формуються відповідно до довгострокової політики материнської компанії, а не ринкових умов. ТНК є основними джерелами ПІІ, володіючи від 80% до 90% таких інвестицій у світі, що сприяє економічному розвитку приймаючих країн, створенню робочих місць та передачі технологій. Дослідження Вищої технічної школи Цюриха виявило, що 147 ТНК контролюють 40% світового доходу, а це свідчить про високу концентрацію корпоративної влади у глобальній економіці.

Відзначимо й провідну роль ТНК США серед найбільших ТНК світу. Так, в щорічному рейтингу за 2024 рік «Fortune Global 500» корпорації в цьому щорічному списку 500 найбільших компаній світу опублікували майже незмінний, але все ще рекордний сукупний дохід у 41 трильйон доларів у 2023 році, що на 0,1% більше ніж у 2022 році. Корпорація «Walmart» залишається №1 11-й рік поспіль, тоді як «Amazon» досягає нового максимуму та претендує на друге місце (порівняно з №4 минулого року). «Saudi Aramco» знижується в рейтингу на 4 місце; однак із 121 млрд дол. США прибутку це була найприбутковіша компанія в списку 3-й рік поспіль. Вперше з 2018 року присутність США (139 компаній) у рейтингу «Fortune Global 500» перевершила присутність Китаю (133 компанії). Компанії США отримали 13,8 трлн дол. США сукупного доходу, що на 6% більше, ніж в 2023 році [4;5].

Підсумовуючи, відзначимо, що ТНК і ТНБ в XXI столітті змагаються не лише за прибуток, але і за інноваційне лідерство у відповідних галузях економіки. Сучасною пріоритетною формою господарювання суб'єктів в глобальному економічному просторі залишаються транснаціональні корпорації, які впливають не тільки на глобальне господарське життя, а й формують свої умови у світовій інноваційній діяльності та міжнародному поділі праці. Тому з одного боку ТНК створюють робочі місця, сплачують податки та інвестують в інфраструктуру, що позитивно впливає на економіку країни-реципієнта. Водночас їхня діяльність може мати негативні наслідки, такі як витіснення місцевих виробників, примітивізація структури економіки, соціальні та екологічні проблеми. Для максимізації позитивного впливу ТНК на українську економіку необхідне створення сприятливого інвестиційного клімату, боротьба з корупцією та вдосконалення законодавства. Але, головне те, що необхідно підтримувати розвиток місцевого бізнесу, щоб він міг конкурувати з ТНК та використовувати їхню присутність для власного розвитку [6;7;8].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Economic Outlook Database Disclaimer. International Monetary Fund. 09.03.2025. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2024/October/select-country-group.
2. Воронкова Т. Є., Хівренко К. В. Транснаціональні корпорації в системі глобальної економіки: стан та проблеми // Економіка та держава. – 2021. – № 11. – С. 112–115
3. Качур А.В., Могилко Д.М. ТНК та їх роль у сучасних міжнародних економічних відносинах. Економіка і суспільство. Випуск # 19 / 2018. С.55-62.
4. Fortune Global 500. 09.03.2025. URL: https://fortune.com/ranking/global500/.
5. Рогач О. І. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка. Монографія / За ред. О. І. Рогача. – К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2020. – 368 с.

6. Редзюк Є.В. (2016) Фінансовий ринок та інвестиційні процеси в Україні: досягнення, проблеми та перспективи розвитку. Журнал «Економіст». Вип.6. 2016. С.9-15
7. Редзюк Є.В. (2024) Механізми зовнішнього фінансування економіки України під час війни та підходи до їх оптимізації. Економіка України. 2024. Том 68 №12 (757). С.51-66
8. Redziuk Y. Leading risks of geopolitical and geoeconomics for business activity in Ukraine during the war. Actual problems of International Relations, 2024, vol. 1, no. 159, pp. 138-145

УДК 338.24, 658.5

Скриннік Ю.С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ "Каразінський банківський інститут" ХНУ імені В.Н. Каразіна
Бабенко М.В.,
Начальник департаменту роботи з проблемною заборгованістю
НАК "НАФТОГАЗ УКРАЇНИ"

ВПЛИВ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ НА СТРАТЕГІЇ ЗБЕРЕЖЕННЯ БІЗНЕСУ: АДАПТАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ КОМПАНІЙ

Повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентні виклики для вітчизняного бізнесу, змусивши підприємства шукати нові підходи до ведення діяльності. Основними проблемами стали фізична небезпека персоналу, порушення логістичних ланцюгів, відтік кадрів, зниження купівельної спроможності та нестабільність фінансової системи. Для подолання цих труднощів компанії впроваджують нові стратегії операційного менеджменту, що включають адаптацію бізнес-процесів, зміну кадрової політики та впровадження ефективних методів комунікації.

Одним із ключових аспектів стало забезпечення безпеки персоналу. Багато компаній перевели співробітників на дистанційну або гібридну форму роботи, що допомогло зберегти робочі місця та підтримати безперервність бізнесу. Крім того, підприємства почали активно залучати кризових психологів та організовувати тренінги для подолання стресу, що сприяє підвищенню стійкості колективу. Водночас важливим завданням є мотивація працівників: акцент змістився на нематеріальні стимули, такі як можливість кар'єрного розвитку, соціальна підтримка та участь у волонтерських ініціативах.

Значні трансформації зазнали і бізнес-процеси. Втрата традиційних ринків збуту змусила підприємства переорієнтуватися на нові сегменти. Наприклад, багато виробництв почали випускати продукцію військового призначення або товари першої необхідності. Також відбувся активний перехід на цифрові технології: компанії впроваджують автоматизовані системи управління, електронний документообіг та цифрові платформи для взаємодії з клієнтами. Диверсифікація постачальників і розширення логістичних маршрутів допомагає уникати залежності від окремих каналів постачання та мінімізувати ризики перебоїв у роботі.

Фінансові труднощі стали ще одним серйозним випробуванням для бізнесу. Доступ до кредитування обмежений, а економічна нестабільність ускладнює довгострокове планування. У відповідь на ці виклики підприємства впроваджують антикризові стратегії: скорочення витрат, оптимізацію ресурсів та перехід на більш гнучкі фінансові моделі. Держава, у свою чергу,

запровадила низку ініціатив для підтримки бізнесу, зокрема податкові пільги та грантові програми, що сприяють стабілізації економічної діяльності.

Поглиблений аналіз поточної ситуації дозволяє визначити низку ключових факторів, які суттєво впливають на життєздатність бізнесу в умовах воєнного стану. По-перше, зовнішні ризики, зумовлені нестабільністю національного ринку, непередбачуваністю розвитку військових дій та руйнуванням інфраструктури, створюють величезний тиск на всі аспекти підприємницької діяльності. Ці зовнішні чинники вимагають від компаній оперативного перегляду своїх стратегій, зокрема, через диверсифікацію ринків збуту та пошук альтернативних джерел сировини.

По-друге, внутрішні виклики, пов’язані з управлінням персоналом, також набувають особливої ваги. Мобілізація, зменшення чисельності кадрів та підвищення рівня стресу серед співробітників негативно впливають на продуктивність. Поглиблений аналіз показує, що успішна адаптація вимагає не лише перехідного впровадження гнучких форм роботи, а й створення систем підтримки, які включають як професійний розвиток, так і психологічну допомогу. Інвестування у внутрішнє навчання, розвиток командної роботи та зміцнення корпоративної культури може суттєво підвищити ефективність управління кадрами в умовах кризи.

По-третє, цифровізація виступає як важливий чинник модернізації бізнес-процесів. Перехід на цифрові платформи дозволяє не лише забезпечити безперебійну роботу підприємства, але й створити нові можливості для оптимізації операційної діяльності. Аналіз впровадження автоматизованих систем показує, що такі технології сприяють скороченню витрат, підвищенню швидкості обробки даних і, як наслідок, підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємств. Проте цифровізація також ставить перед компаніями завдання забезпечення кібербезпеки, що вимагає додаткових інвестицій та ретельного планування.

Фінансові труднощі, спричинені економічною невизначеністю, потребують комплексного підходу до управління ресурсами. Аналіз поточного стану фінансової системи показує, що для зниження ризиків підприємства повинні активно впроваджувати антикризові стратегії, зокрема, оптимізацію витрат і перегляд бізнес-моделей. Державна підтримка, у вигляді податкових пільг та грантових програм, є важливим інструментом, який дозволяє зменшити негативний вплив зовнішніх економічних чинників. Однак ефективність цих заходів залежить від тісної взаємодії між державними структурами та бізнес-середовищем.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати кілька конкретних кроків для вирішення виявлених проблем. Перш за все, необхідно посилити співпрацю між державним та приватним секторами для створення сприятливого фінансового середовища. Також варто розробити та впровадити програми підтримки локального виробництва, що допоможуть зменшити залежність від імпорту і стимулюватимуть розвиток внутрішнього ринку. Нарешті, необхідно вдосконалити внутрішні комунікаційні канали всередині

компаній, забезпечивши оперативну реакцію на зміни та підтримку високої мотивації співробітників.

Таким чином, повномасштабна війна стала серйозним викликом для українського бізнесу, проте підприємства, що змогли швидко адаптуватися, отримали шанс не лише зберегти свою діяльність, а й зміцнити позиції на ринку. Гнучкість, цифровізація, стратегічне планування, створення безпечних (захищених) операційних систем та ефективна комунікація є ключовими чинниками, які забезпечують стабільність підприємств у складних умовах. Взаємодія бізнесу, держави та громадського сектору сприятиме подоланню кризи та закладенню основ для подальшого економічного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. Національний інститут стратегічних досліджень.
   URL: [https://niss.gov.ua/] (дата звернення 19.03.2025)
2. Міністерство фінансів України. «Податкова політика в умовах воєнного стану». Офіційний сайт Міністерства фінансів.
   URL: [https://mof.gov.ua] (дата звернення: 19.03.2025)
3. Державна податкова служба України. «Аналітичний звіт щодо податкових надходжень у період воєнного стану». Офіційний сайт Державної податкової служби.
   URL: [https://tax.gov.ua] (дата звернення: 19.03.2025)
4. Анна Чхеайло, Діана Кухар. Фінансова стійкість та стійкість банку в поточних умовах воєнного стану. (2022).
   URL: [https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-3-01] (дата звернення: 19.03.2025)
5. Максим Житар. Фінансова стійкість економіки України у воєнний та післявоєнний періоди: виклики та драйвери відновлення.(2024).
   URL: [https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-1-05] (дата звернення: 19.03.2025)

УДК 338

Смага В. Ю.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Волинський національний університет імені Лесі Українки;
науковий керівник: д.е.н, професор Черчик Л. М.,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний світ, позначений високим рівнем невизначеності, вимагає від економіки та менеджменту не лише адаптивності, але й здатності до інновацій. Глобальні події, такі як геополітичні конфлікти, пандемії, кліматичні зміни та технологічні прориви, постійно змінюють правила гри, змушуючи бізнес та уряди шукати нові шляхи розвитку. У цих умовах, розуміння ключових факторів невизначеності та розробка ефективних стратегій управління стають критично важливими для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Міжнародний менеджмент, що функціонує в умовах безперервної глобалізації та інтернаціоналізації, зазнає трансформаційних змін, які переосмислюють саму сутність ведення бізнесу. Розширення географічних горизонтів ринків і зростання значущості міжкультурної співпраці стають невід'ємними характеристиками сучасного ділового середовища. В епоху глобальної нестабільності, особливо в період 2024-2025 років, коли світ стикається з безліччю викликів, підприємствам необхідно не лише володіти високим рівнем професійної підготовки, але й демонструвати здатність до швидкої адаптації стратегій під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Системи управління та бізнес-практики, що існують у різних країнах, відрізняються одна від одної, оскільки формуються під впливом унікальних культурних, економічних та соціальних умов. Україна, яка переживає період глибоких трансформацій, також прагне інтегрувати найкращі світові управлінські підходи, зберігаючи при цьому свою національну ідентичність. Український менеджмент намагається створити унікальну парадигму, яка б поєднувала риси патерналізму та індивідуальної ініціативи, відповідала сучасним викликам та сприяла підвищенню конкурентоспроможності на міжнародній арені [1].

Глобальна невизначеність, що виникла внаслідок геополітичних конфліктів, таких як війна в Україні, економічної фрагментації, технологічних змін та кліматичних ризиків, створює складні умови для розвитку економіки. Ці фактори спричиняють порушення ланцюгів постачання, волатильність цін на енергоносії та сировину, обмежують вільну торгівлю та інвестиції, а також змінюють ринок праці та бізнес-моделі [2].

В умовах нестабільності компанії повинні бути готові до швидких змін, розробляючи гнучкі стратегії та плани дій. Управління ризиками стає

ключовим елементом менеджменту, вимагаючи від компаній розробки комплексних стратегій, що враховують геополітичні, економічні, технологічні та кліматичні ризики. Технологічна трансформація, інвестиції в цифрові технології та розвиток штучного інтелекту стають необхідними для підвищення ефективності та забезпечення кібербезпеки. Соціальна відповідальність, врахування соціальних та екологічних аспектів діяльності, а також дотримання принципів сталого розвитку стають все більш важливими для компаній [2].

Війна в Україні стала ключовим фактором глобальної економічної невизначеності, спричинивши масштабні руйнування, порушення ланцюгів постачання та відтік населення. В цих екстремальних умовах український бізнес демонструє стійкість, адаптуючись до нових реалій. Однак, без міжнародної підтримки відновлення української економіки буде складним. Перспективи повоєнного відновлення вимагають проведення реформ, залучення інвестицій та розвитку інноваційних галузей. Особлива увага приділяється стабільності банківської системи.

На сучасну управлінську парадигму України значно впливають національні особливості, релігійні традиції, родинні цінності та інтереси суспільства. Українська парадигма менеджменту має свою систему цінностей і відображає самобутність, поєднуючи елементи колективізму та індивідуальної ініціативи, а також враховуючи патерналістичні цінності. Процес стратегічного планування в міжнародній компанії базується на аналізі зовнішнього середовища та власного потенціалу, а також на дослідженні відповідної галузі як специфічної сфери діяльності та арени конкурентної боротьби [1].

Отже, глобальна невизначеність є невід'ємною характеристикою сучасної економіки, що вимагає від компаній та урядів постійної готовності до змін та здатності до інновацій. Ключовими факторами успіху в цих умовах є гнучкість, адаптивність, управління ризиками, технологічна трансформація та соціальна відповідальність. Компанії, які зможуть ефективно використовувати ці фактори, не лише виживуть в умовах невизначеності, але й зможуть скористатися новими можливостями, що виникають у процесі глобальних змін. Для України, яка переживає особливо складний період, ці принципи є критично важливими для відновлення економіки та забезпечення сталого розвитку в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олійник В., Єфремов І. Сучасні тенденції та виклики міжнародного менеджменту: стратегічні підходи до адаптації в умовах глобальної невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету, 2024. № 6. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1150/1169 (дата звернення 19.03.2025).
2. Радіонова І. Ф. Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання: колективна монографія. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права

«КРОК». 2021. URL: https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1356-ekonomika-nevyznachenosti-zmist-otsiniuvannia-rehuliuvannia (дата звернення 19.03.2025).

УДК: 339.138

Старченко К.С.,
здобувач першого (бакалаврского) рівня вищої освіти
ННІ « Менеджменту і маркетингу » ХНЕУ імені С. Кузнеця;
науковий керівник: к.е.н, доцент Красноносова О. М.,
ННІ « Менеджменту і маркетингу » ХНЕУ імені С. Кузнеця;

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетингова політика комунікацій є важливим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки вона визначає способи та інструменти взаємодії з цільовими аудиторіями, сприяючи створенню позитивного іміджу компанії та забезпеченню її конкурентоспроможності на ринку. Формування ефективної маркетингової комунікаційної політики передбачає системний підхід, що включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення цілей і задач, а також вибір відповідних методів і каналів комунікації.

Цей процес складається з кількох етапів, кожен з яких має своє значення для досягнення загальної мети – забезпечення взаєморозуміння між підприємством і його споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. У сучасних умовах, коли комунікаційні технології швидко змінюються, а вимоги до споживачів стають все більш складними, етапи формування маркетингової політики комунікацій набувають особливого значення.

Метою дослідження є розгляд основних етапів формування маркетингової комунікаційної політики підприємства, зокрема, процеси планування, реалізації та оцінки ефективності комунікаційних стратегій. Особливу увагу буде приділено інтеграції сучасних комунікаційних інструментів та технологій для забезпечення максимальної ефективності комунікацій.

Формування маркетингової політики комунікацій підприємства є складним і багатоступеневим процесом, що включає кілька ключових етапів, кожен з яких має свою важливу роль у досягненні стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Визначення стратегічних цілей маркетингової політики комунікацій:

На цьому етапі підприємство визначає свої довгострокові цілі, які повинні бути узгоджені з загальною стратегією розвитку організації. Стратегічні цілі є основою для подальшої розробки комунікаційної політики і відображають бажаний напрямок розвитку підприємства. Це можуть бути такі цілі, як підвищення впізнаваності бренду, розширення ринкової частки, покращення іміджу компанії, збільшення лояльності клієнтів тощо. Стратегічні цілі визначають ключові напрямки діяльності підприємства і мають бути чіткими та вимірними, щоб забезпечити основу для подальшого планування [1].

Визначення оперативних цілей маркетингової політики комунікацій:

Цей етап зосереджений на формулюванні конкретних, короткострокових цілей, які допомагають реалізувати стратегічні завдання. Оперативні цілі є більш детальними і визначають конкретні дії та заходи, необхідні для досягнення загальних стратегічних цілей. Вони можуть включати запуск рекламних кампаній, проведення промоакцій, організацію заходів, створення матеріалів для інформування споживачів тощо. Оперативні цілі є основою для щоденної комунікаційної діяльності підприємства і дають чітке розуміння того, як досягати запланованих результатів на короткостроковій основі.

Визначення цільової аудиторії (цільових груп):

Цей етап полягає у визначенні, хто саме є основною цільовою аудиторією підприємства. Важливо точно розподілити споживачів на групи, зважаючи на їхні демографічні, географічні, поведінкові та інші характеристики. Це дозволяє ефективніше налаштувати комунікації та пропозиції для кожної групи. Наприклад, підприємство може визначити різні цільові аудиторії для своїх продуктів або послуг в залежності від віку, рівня доходу, місця проживання або інтересів споживачів. Таким чином, кожна цільова група отримує максимально релевантну інформацію, що підвищує ефективність комунікацій [2].

Розробка тактики для кожної цільової групи:

Після визначення цільових груп, необхідно розробити конкретні маркетингові тактики для кожної з них. Це включає вибір найбільш підходящих каналів комунікації, методів доставки повідомлень та формату контенту. Наприклад, для молодої аудиторії можуть бути ефективні соціальні мережі та інтернет-реклама, тоді як для більш старшої аудиторії — традиційні медіа, такі як телевізійна реклама або преса. Також на цьому етапі визначаються типи повідомлень, які найкраще резонуватимуть з кожною аудиторією, та інструменти, що сприятимуть досягненню максимального ефекту, такі як реклама, PR-заходи, акції чи події.

Формування бюджету та показників ефективності:

Цей етап включає розрахунок бюджету, необхідного для реалізації маркетингової політики комунікацій. Бюджет визначається на основі обраних каналів і тактик, а також на основі ресурсів, які підприємство готове інвестувати в маркетингову діяльність. Важливо, щоб бюджет був обґрунтованим і дозволяв забезпечити ефективне здійснення запланованих заходів. Окрім того, на цьому етапі необхідно визначити показники ефективності, які дозволять оцінити результативність виконаних комунікаційних заходів. Це можуть бути такі показники, як охоплення аудиторії, рівень впізнаваності бренду, кількість продажів або зростання частки ринку.

Корегування тактичних завдань відповідно до отриманих показників:

Після реалізації маркетингових заходів важливо здійснити аналіз отриманих результатів. Це дозволяє порівняти фактичні досягнення з попередньо встановленими показниками ефективності. Якщо результат не відповідає очікуванням, необхідно коригувати тактичні завдання та адаптувати стратегію для досягнення кращих результатів. Це може включати зміну каналів

комунікації, коригування рекламних повідомлень, зміну умов акцій чи інших заходів, спрямованих на залучення клієнтів. Коригування на основі отриманих даних дозволяє досягати більш ефективних результатів у майбутньому та покращити загальну ефективність маркетингової політики [3].

Таким чином, кожен з етапів формування маркетингової політики комунікацій є критично важливим для досягнення високих результатів у взаємодії з цільовими аудиторіями та успішного виконання бізнес-стратегій підприємства.

Отже, у процесі формування маркетингової політики комунікацій підприємства важливо враховувати стратегічні та оперативні цілі, визначати чіткі цільові аудиторії, розробляти відповідні тактики та визначати ефективні канали комунікації. Кожен етап цього процесу має свою вагу і важливість, оскільки забезпечує чітке спрямування маркетингових зусиль для досягнення бажаних результатів.

Важливим аспектом є постійна оцінка ефективності комунікацій, коригування стратегій та тактик у відповідь на зміни на ринку і реакцію споживачів. Оцінка показників ефективності та корегування підходів дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища та зберігати конкурентні переваги.

У подальших дослідженнях можна зосередитися на розробці нових моделей і підходів до формування маркетингових політик комунікацій з огляду на швидко змінювані умови цифрового світу та зростання впливу нових медіа. Це також може включати дослідження інтеграції новітніх технологій, таких як штучний інтелект, для автоматизації та персоналізації маркетингових комунікацій, що допоможе підприємствам досягати більш точного та ефективного впливу на свої цільові аудиторії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Майор Є.В. Удосконалення маркетингової комунікативної політики підприємства // Вісник Одеського національного економічного університету. – 2022. – Вип. 3. – С. 45–50.
2. Рибачук-Ярова Т.В., Тюха І.В. Управління маркетинговими комунікаціями підприємства // Науковий вісник НУХТ. – 2023. – Т. 29, № 1. – С. 60–65.
3. Протенко О.М. Формування системи маркетингових комунікацій на зарубіжному ринку // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2020. – Т. 11, № 1. – С. 85–90.

УДК 004.8:331.1

Тардаскіна Т.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку;
Юхновець О.М.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІТ КОМАНДОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН

У сучасних умовах цифрових змін управління ІТ-командою потребує застосування інноваційних підходів, які сприяють підвищенню ефективності, адаптивності та швидкості реалізації проєктів. Динамічний розвиток технологій, масштабна діджиталізація бізнес-процесів та впровадження штучного інтелекту вимагають перегляду традиційних методів керування командами, орієнтуючи їх на гнучкість, креативність та результативність.

Гнучкі методології (Agile, Scrum, Kanban), використання data-driven управління, впровадження DevOps-культури та підходу servant leadership створюють нові можливості для оптимізації роботи ІТ-команд. Водночас ці трансформації супроводжуються викликами, серед яких – необхідність розвитку нових навичок у керівників, управління віддаленими командами, забезпечення високого рівня мотивації та продуктивності.

Метою дослідження є аналіз сучасних інноваційних підходів до управління ІТ-командами, визначення їх впливу на ефективність роботи та розробка практичних рекомендацій щодо їх впровадження в умовах цифрових змін.

Результати дослідження. Цифрові зміни значно впливають на організацію роботи ІТ-команд, вимагаючи нових управлінських підходів, які забезпечують високу адаптивність, швидкість прийняття рішень і ефективність командної взаємодії. У відповідь на ці виклики сучасний менеджмент застосовує низку інноваційних підходів, які дозволяють командам успішно працювати в умовах швидкої технологічної еволюції.

Інноваційні моделі управління відіграють ключову роль у сучасному бізнесі, дозволяючи компаніям не лише швидше адаптуватися до змін, а й проактивно управляти процесами змін. Розглянемо інноваційні підходи до управління ІТ-командами [1]:

1. Гнучкі методології управління проєктами (Agile, Scrum, Kanban):

Agile-методологія сприяє швидкій адаптації до змін, орієнтуючись на короткі цикли розробки та постійний зворотний зв'язок. Agile-методологія набула особливої популярності завдяки своїй гнучкості й здатності швидко адаптуватися до змін. Вона дозволяє компаніям розбивати великі проєкти на короткі спринти, зосереджуючись на постійній оцінці та коригуванні результатів [2, 3].

Scrum дозволяє ефективно керувати командами, розбиваючи роботу на спринти та забезпечуючи регулярне оцінювання прогресу. Scrum як інструмент управління проєктами є частиною Agileпідходу, дозволяє керівникам проєктів зосередитися на невеликих командах і швидких результатах. В умовах цифровізації, де темпи змін надзвичайно високі, цей підхід дає можливість швидко адаптуватися до нових реалій та вимог ринку, знижуючи витрати часу та ресурсів [4].

Kanban допомагає візуалізувати завдання та оптимізувати робочий процес, що особливо корисно для підтримки стабільного робочого навантаження.

2. DevOps-культура та автоматизація процесів:

Інтеграція принципів DevOps дозволяє об'єднати команди розробників та IT-операторів, що скорочує цикл розробки та прискорює розгортання продуктів.

Використання CI/CD (Continuous Integration / Continuous Deployment) забезпечує швидку інтеграцію змін у продукт.

3. Data-Driven Management (управління на основі даних):

Прийняття рішень на основі аналізу великих даних (Big Data), застосування аналітичних панелей (BI-інструментів) для відстеження ефективності команди.

Використання прогнозної аналітики для оцінки навантаження на команду та прогнозування можливих ризиків.

4. Системи OKR (Objectives and Key Results) та KPI (Key Performance Indicators):

Визначення чітких цілей та ключових результатів сприяє фокусуванню команди на досягненні стратегічних показників.

KPI допомагають оцінювати продуктивність як окремих співробітників, так і команди загалом.

Застосування інноваційних підходів до управління IT-командою дозволяє підвищити продуктивність, гнучкість та адаптивність до швидкоплинних цифрових змін. Проте ефективне впровадження цих підходів вимагає системного підходу, врахування особливостей організації та готовності команди до трансформацій. Для цього необхідно визначити ключові кроки, які сприятимуть успішному впровадженню інноваційних методів управління, а також адаптувати їх до реальних бізнес-потреб і технологічних викликів.

Нижче наведено практичні рекомендації, які допоможуть керівникам IT-команд оптимізувати процеси та досягти максимальної ефективності в умовах цифрових змін:

- Запровадити Agile-підхід як основу організації командної роботи, що забезпечить швидку адаптацію до змін та підвищить продуктивність праці пересоналу;
- Використовувати Scrum або Kanban залежно від специфіки проєкту: Scrum – для складних проєктів із чітко визначеними етапами, Kanban – для підтримки безперервного робочого процесу;

- Використовувати аналітичні панелі (Power BI, Tableau, Google Data Studio) для моніторингу продуктивності команди та ефективності процесів;
- Впроваджувати штучний інтелект для аналізу навантаження на команду, прогнозування дедлайнів та управління ризиками;
- Підтримувати можливість гнучкого графіка роботи та віддаленого режиму для підвищення мотивації співробітників;
- Регулярно інвестувати в навчання та розвиток команди (онлайн-курси, сертифікаційні програми, хакатони);
- Визначити індивідуальні траєкторії професійного зростання, що сприятимуть утриманню ключових фахівців у компанії.

Висновки. Запровадження інноваційних підходів до управління IT-командою є критично важливим у період цифрових змін. Використання гнучких методологій, автоматизація процесів, управління на основі даних та сучасні принципи лідерства дозволяють підвищити ефективність командної роботи, оптимізувати бізнес-процеси та досягти стратегічних цілей компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chukurna O., Tardaskina T., Solidor N., Bazyka S. Methodology management of an IT team in the field of information and telecommunication. *ZESZYTY NAUKOWE WYŻSZEJ SZKOŁY TECHNICZNEJ W KATOWICACH.* 2024. №18. P.171-188. URL: http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/4da7fb735035179375851e3fb3c2d087.pdf DOI:10.54264/0096
2. Князевич А. О. Agile-підхід у діяльності стартап проєктів. Наукові досягнення та відкриття сучасної молоді: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 28 квітня 2021 року. Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. С. 146-147.
3. Шпак Ю. Н., Ільницький В. В., Андрухів І. Т. Порівняльна характеристика lean- та agile-методології управління ланцюгами поставок в умовах невизначеності. *Науковий погляд: економіка та управлінн*я. 2023. № 3(83). С. 64-71.
4. Шашкова Н., Фадєєва І., Казакова Т. Управління проєктами в IT сфері: застосування гнучких методологій. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 28. С. 166-172.

УДК 339.9

Третяк Н.М.,
к.е.н, доцент,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького;
Дядик М. Д.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

МІЖНАРОДНИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ФОРМА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізації міжнародний франчайзинг відіграє важливу роль у розвитку світового бізнесу. Цей механізм дозволяє компаніям швидко виходити на міжнародні ринки, знижуючи ризики та інвестиційні витрати. Франчайзинг сприяє передачі технологій, підвищенню якості продукції та послуг, а також забезпечує можливість масштабування бізнесу. Його ефективність залежить від багатьох чинників, зокрема економічного середовища, правового регулювання, рівня конкуренції та культурних особливостей цільових ринків.
Метою дослідження є аналіз міжнародного франчайзингу як форми ведення бізнесу, визначення його основних переваг і недоліків, а також дослідження ключових факторів, що впливають на його розвиток у різних країнах. Серед науковців, що досліджували питання міжнародного франчайзингу, варто виділити Дж. Беркерта [2], який розглядав вплив франчайзингових моделей на глобальні ринки. П. Мендельсон[1] аналізував стратегії франчайзингових мереж у міжнародному контексті. Вітчизняні дослідники, зокрема І. Сидоренко[3] та В. Коваленко[5], вивчали вплив євроінтеграційних процесів на розвиток франчайзингу в Україні.

На основі проведеного дослідження ми можемо згрупувати Основні фактори, що впливають на міжнародний франчайзинг за такими категоріями: економічні, правові, культурні, конкурентні та фінансові. Вони визначають загальний потенціал країни для розвитку франчайзингових мереж.

Таблиця 1

Фактори, що впливають на розвиток Франчайзингу

Група факторів	Позитивні фактори	Негативні фактори
Економічні	Швидке зростання бізнесу	Висока вартість франшизи
Правові	Захист прав інвесторів	Відмінності в законодавстві країн
Культурні	Адаптація до місцевих умов	Труднощі з локалізацією бренду
Конкурентні	Використання перевіреної бізнес-моделі	Сильна конкуренція з локальними брендами
Фінансові	Доступність міжнародного фінансування	Обмеженість капіталу франчайзі

Отже, міжнародний франчайзинг є ефективною формою бізнесу, що дозволяє компаніям розширюватися на нові ринки. Його успішність залежить від економічного середовища, правової бази та здатності адаптувати бізнес-модель до місцевих умов. Ретельний аналіз цих факторів дає змогу розробити ефективні стратегії міжнародної експансії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мендельсон П. Міжнародний франчайзинг: стратегічний підхід. – Лондон: Global Press, 2023.
2. Беркерт Д. Франчайзинг у глобальному бізнесі: аналітичний підхід. – Нью-Йорк: Business Press, 2022.
3. Сидоренко І. Розвиток франчайзингу в Україні: виклики та перспективи // Економічний вісник. – 2024. – №8. – С. 45-59.
4. Documents & Reports - All Documents | The World Bank. World Bank. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports (дата доступу: 23.03.2025).
5. Коваленко В. Вплив євроінтеграції на розвиток франчайзингу в Україні // Журнал міжнародної економіки. – 2023. – №4. – С. 78-90.

УДК 339.9

Третяк Н.М.,
к.е.н, доцент,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького;
Ковтун В. В.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО РИНКУ

У сучасних умовах нестабільності світової економіки та впливу геополітичних факторів на рух капіталу зростає роль міжнародного інвестиційного ринку, оскільки він виступає ключовим механізмом залучення фінансових ресурсів, що сприяє економічному зростанню та забезпеченню диверсифікації ризиків для інвесторів та країн-реципієнтів. Визначення ключових факторів, що впливають на розвиток цього ринку, є важливим для формування ефективної інвестиційної політики та залучення капіталу.

Метою дослідження є аналіз та систематизація факторів, що впливають на розвиток міжнародного інвестиційного ринку, а також оцінка їхнього впливу на динаміку руху капіталу в умовах глобалізації та економічної нестабільності.

Велика плеяда економістів у своїх працях досліджували фактори впливу на залучення іноземних інвестицій для економічного розвитку країни, регіонів і територій. Так, автори Бондаренко О.О. та Нижник К.С. визначили мотиви й обмежувальні чинники збільшення обсягів іноземних інвестицій з метою вдосконалення механізму розвитку інвестиційної сфери та інноваційної економіки. Сидор Г.В. у своїй науковій роботі досліджував різні аспекти залучення прямих іноземних інвестицій у регіони України. Каленчук Л.В. аналізувала методи залучення іноземного капіталу в контексті євроінтеграційних процесів. Прохорова М.Е. та Гадіяк А.Г. класифікували фактори впливу на прямі іноземні інвестиції на макрорівневі (державні) та мікрорівневі (корпоративні). Даннінг Дж. та Лундан С. класифікували чинники, що визначають місце розташування іноземних інвестицій. У свою чергу, Пронько Л.М., Затайдух К.Ю. та Чорний Я.І. здійснили аналіз наукових підходів до розуміння терміну "економічний розвиток територіальних громад" та досліджували їх роль у формуванні економічного зростання країни. Зокрема, вони розглядали питання залучення інвестицій, стимулювання підприємницької діяльності та створення нових робочих місць [1].

На основі проведеного дослідження нами здійснено спробу систематизації факторів впливу на розвиток міжнародного інвестиційного ринку (табл.1) та виділити їх позитивні та негативні сторони. Можна виділити такі групи факторів: економічні, політичні, технологічні, соціальні, юридичні, екологічні, фінансові.

Таблиця 1

Фактори, що впливають на розвиток міжнародного інвестиційного ринку

Група факторів	Позитивні фактори	Негативні фактори
Економічні фактори	- Стабільне економічне зростання у світі	- Глобальні фінансові кризи та рецесії
	- Високий рівень ліквідності на ринках	- Висока інфляція та дефіцит бюджету в окремих країнах
	- Низькі відсоткові ставки за кредитами	- Державний борг та його обслуговування
Політичні фактори	- Політична стабільність у країнах-реципієнтах інвестицій	- Геополітичні конфлікти, війни та санкції
	- Ефективне правове регулювання інвестиційної діяльності	- Політична нестабільність, корупція
Технологічні фактори	- Розвиток цифрових технологій та фінансових платформ	- Нестача інвестицій в науково-технічний розвиток
	- Зростання технологічних секторів та інновацій	- Захист інтелектуальної власності та патентні спори
Соціальні фактори	- Зростання рівня освіти та кваліфікації працівників	- Демографічні проблеми (старіння населення)
	- Поліпшення якості життя та умов праці	- Соціальні конфлікти та нестабільність
Юридичні фактори	- Чіткі та прозорі закони щодо інвестування	- Регуляторні обмеження, складна податкова система
	- Захист прав інвесторів на міжнародному рівні	- Неефективне судове врегулювання спорів
Екологічні фактори	- Популяризація "зелених" інвестицій	- Жорсткі екологічні вимоги та високі витрати на адаптацію
	- Державні стимули для екологічно чистого бізнесу	- Природні катаклізми та кліматичні зміни
Фінансові фактори	- Доступність міжнародного кредитування	- Валютні коливання та девальвація
	- Високий рівень розвитку фондових ринків	- Низька платоспроможність деяких країн

Джерело: сформовано авторами [2]

Отже, розвиток міжнародного інвестиційного ринку залежить від багатьох взаємопов’язаних факторів, які можуть як стимулювати, так і стримувати рух капіталу.

Аналіз цих факторів є важливим для розробки ефективної інвестиційної політики як на національному, так і на міжнародному рівні. У сучасних умовах країни та компанії мають адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості для забезпечення стійкого економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Руснак А. В. Чинники впливу та залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад. *Економічна наука*. 2024. № 13.
2. Documents & Reports - All Documents | The World Bank. *World Bank*. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports (date of access: 17.03.2025).

УДК 339.9

Третяк Н.М.,
к.е.н, доцент,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького;
Мацола А.В.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

СУТНІСТЬ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇН

На сучасному етапі розвитку країн питання підвищення міжнародної конкурентоспроможності є ключовим у формуванні стратегій економічного регулювання. Це пов’язано з розширенням інтеграційних процесів, відкритістю ринків, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та іншими чинниками. Як результат, зростає міжнародна конкуренція, змінюються позиції країн у рейтингах, а лідери змагаються за першість.

Першими, хто почав досліджувати поняття конкуренції та конкурентоспроможності, були меркантилісти, зокрема Т. Мен і А. Д. Монкретьєн. Значний внесок у розвиток теорії конкуренції зробили класики політичної економії. П. Буагільбер [6] визначив проблеми конкуренції та запропонував теорію "економії невтручання та вільної конкуренції". Цю ідею розвинув А. Сміт у праці "Дослідження про природу і причини багатства народів", вказуючи, що прагнення до особистої вигоди сприяє суспільному добробуту. Сміт наголошував на значенні вільної торгівлі, поділу праці та конкуренції для економічного зростання.

Д. Рікардо у своїй праці "Основи політичної економії та оподаткування" підкреслив важливість міжнародної торгівлі і концентрації на ефективних галузях для підвищення конкурентоспроможності. Він довів, що країна може брати участь у торгівлі навіть без абсолютних переваг, маючи хоча б одну сферу з конкурентними умовами [1].

Марксисти, зокрема К. Маркс, бачили у конкуренції зло, яке руйнує малий бізнес і посилює монополії, пропонуючи революційний шлях змін. Водночас економісти А. Маршалл, А. Пігу та Й. Шумпетер досліджували специфіку ринків, що впливають на конкуренцію. Маршалл вважав, що використання ресурсів максимально ефективно підвищує конкурентоспроможність, а недосконала конкуренція є важливим дослідницьким полем.

Й. Шумпетер акцентував увагу на ролі інновацій як ключового фактора конкурентоспроможності, зазначаючи, що технологічні нововведення забезпечують найбільші прибутки країні. Його ідеї залишаються актуальними, адже сьогодні конкурентоспроможність напряму пов'язана з розвитком інновацій [5].

Згідно з визначенням Л. Антонюка, конкурентоспроможність держави визначається її здатністю створювати сприятливе підприємницьке середовище, яке підтримує національні компанії в умовах глобальної конкуренції. Це досягається через економічну стабільність, інновації, ефективні ринкові інститути, диверсифікацію виробництва та захист інтересів вітчизняних виробників [3].

Сьогодні існує багато визначень терміну "конкурентоспроможність", і їхня поява тісно пов’язана з іменем М. Портера. Саме він ініціював переосмислення вже існуючих теорій і концепцій конкуренції, що зрештою призвело до створення теорії конкурентних переваг. Ця теорія, у свою чергу, сприяла формуванню поняття конкурентоспроможності.

М. Портер приділяв особливу увагу ключовим елементам, таким як фактори виробництва, інвестиції та інновації. На його думку, саме ці складові є рушіями економічного зростання держави, що безпосередньо впливає на підвищення її конкурентоспроможності [6].

Є. Хохлов та І. Богомолова дотримуються позиції, що конкурентоспроможність визначається як здатність ефективно виконувати поставлені завдання, навіть за умов можливого протистояння з боку конкурентів.

Водночас, В. А. Павлова пропонує інший підхід. Вона трактує конкурентоспроможність як спроможність зберігати зайняті ринкові позиції або адаптувати їх до змін у конкурентному середовищі. На його думку, для досягнення вищого рівня конкурентоспроможності держава повинна володіти певними конкурентними перевагами.

Дж. Сакс підкреслює, що конкурентоспроможність є основою для тривалого економічного розвитку країни. Він вважає, що для досягнення міжнародної конкурентоспроможності необхідно створити здорове ринкове середовище, сприятливі умови для виробництва та інші позитивні фактори, які сприятимуть стабільному прогресу. Це включає стимулювання підприємництва та вдосконалення законодавчої і нормативної бази [4].

З іншого боку, І. Бідзюра розглядає конкурентоспроможність як здатність держави забезпечувати ефективне функціонування через підтримку економічних, політичних і соціальних засад, що дозволяють використовувати наявні та майбутні конкурентні переваги. Важливість державного регулювання у цій сфері він оцінює високо, однак із нашої точки зору, варто прагнути до мінімізації втручання держави в процеси, пов’язані з забезпеченням конкурентоспроможності економіки [2].

Отже, підсумовуючи, можна зазначити, що конкурентоспроможність відображає спроможність країни забезпечувати стале економічне зростання, ефективно пристосовуючись до змін у світовій економіці та використовуючи власні переваги. Вона формується під впливом сукупності факторів, серед яких ключовими є інновації, раціональне використання ресурсів, розвиненість інфраструктури, розвиток підприємницького середовища та підтримка з боку державних інституцій.

На основі аналізу теоретичних підходів можна дійти висновку, що конкурентоспроможність є багатогранним поняттям, яке охоплює не лише економічні, а й соціально-політичні аспекти розвитку. Її формування залежить від взаємодії ринкових механізмів і державного управління, що сприяє економічній стабільності та зростанню добробуту населення.

З позиції класичних економічних шкіл конкурентоспроможність розглядається як природний наслідок вільного ринкового середовища, де конкуренція сприяє підвищенню ефективності та стимулює впровадження нововведень. Проте сучасні дослідники, зокрема Майкл Портер і Джеффрі Сакс, акцентують увагу на необхідності стратегічного підходу до розвитку конкурентних переваг. Це включає інвестиції в технології, створення сприятливого бізнесового клімату та залучення фінансових ресурсів.

Таким чином, конкурентоспроможність держави визначається її здатністю створювати умови для сталого економічного розвитку через ефективне функціонування ринкових механізмів і підтримку національного виробника в умовах глобалізованої економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів: веб-сайт URL: https://salo.li/2E3B7bc. (дата звернення: 01.03.2025)
2. Бідзюра І. П. Держава в умовах розгортання системних реформ. Політичний менеджмент, 2004. № 3. С. 79–84.
3. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації : монографія. К.: КНЕУ, 2004. 104 с.
4. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: веб-сайт URL: https://salo.li/b615b76. (дата звернення: 25.02.2025)
5. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища: веб-сайт URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/946.pdf. (дата звернення: 28.02.2025)
6. Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки в умовах Індустрії 4.0: веб-сайт URL: https://salo.li/4D3EE37. (дата звернення: 05.03.2025)

УДК 339.9

Третяк Н.М.,
к.е.н, доцент,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького;
Піддубний Є.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

МІЖНАРОДНА ІНВЕСТИЦІЙНА ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

Міжнародні інвестиції та підприємницька діяльність відіграють ключову роль у розвитку національної економіки. Вони сприяють залученню капіталу, модернізації виробництва, створення нових робочих місць і покращенню конкурентоспроможності держави на світовому ринку.

Міжнародні інвестиційна діяльність є важливим елементом глобальної економіки, що сприяє розвитку країн, створенню нових робочих місць та впровадженню інновацій. Незважаючи на численні ризики, міжнародні інвестиції залишаються ключовим джерелом фінансування та економічного зростання. Для залучення інвестицій країни мають забезпечувати сприятливий бізнес-клімат, стабільне законодавство та конкурентні умови для інвесторів [1].

Міжнародна підприємницька діяльність – це процес створення, розвитку та управління бізнесом за межами національних кордонів з метою отримання прибутку та розширення ринків. Вона охоплює експорт та імпорт товарів і послуг, відкриття філій та дочірніх компаній за кордоном, франчайзинг, ліцензування, стратегічні партнерства та прямі іноземні інвестиції. Головними факторами, що впливають на міжнародне підприємництво, є економічні умови, політична стабільність, податкове регулювання, доступ до ринків та рівень конкуренції. Розвиток технологій та глобалізація сприяють активному розширенню міжнародного бізнесу, дозволяючи компаніям оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та отримувати доступ до нових ресурсів [1].

Міжнародна інвестиційна діяльність зазнала значних змін протягом останніх десятиліть, відображаючи глобальні економічні тенденції та трансформації. Війна в Україні призвела до потрійної кризи: високих цін на продовольство та паливо та обмеження фінансування. Ці фактори негативно вплинули на глобальний інвестиційний клімат, зумовивши зниження обсягів оголошень про нові проекти на 21% у першому кварталі 2022 року. Активність транскордонних злиттів та поглинань знизилася на 13%, а обсяг міжнародних угод щодо фінансування проектів скоротився на 4% [2].

Світовий обсяг прямих іноземних інвестицій зріс на $1,75 трлн (+4,4%) і досяг $41 трлн. Обсяги ПІІ зростали в більшості регіонів, найбільше – у Центральній та Південній Азії, Європі та Північній і Центральній Америці. Сполучені Штати Америки залишаються лідером із залучення ПІІ, за ними йдуть Сінгапур, Німеччина, Китай та Велика Британія [3].

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну обсяг торговельних відносин між Україною та Польщею значно зріс. У 2022 році Польща посіла перше місце серед країн-експортерів з України та друге за обсягами імпорту в Україну, поступившись лише Китаю. Це відбулося на тлі значного скорочення міжнародної торгівлі України в цілому. Прогнозується, що у 2025 році експорт з України до Польщі досягне 7-10 млн доларів США, а імпорт з Польщі становитиме 4,5-5 млн доларів США [4].

Згідно з дослідженням, проведеним Спілкою українських підприємців у листопаді 2022 року, 44% мікробізнесу та 66% середнього і великого бізнесу займаються зовнішньоекономічною діяльністю або планують її започаткувати. Польща є основним напрямком експорту для всіх сегментів бізнесу, при цьому середній і великий бізнес також розглядають можливість розміщення офісів у Німеччині, США та Казахстані. У 2025 році бізнес планує збільшити частку експорту, зокрема, середній бізнес розраховує на зростання частки експорту до 44% [2].

Міжнародна інвестиційна та підприємницька діяльність сприяють економічному розвитку держави, забезпечуючи доступ до нових ринків і ресурсів. Однак зовнішні фактори, зокрема політичні та військові конфлікти, суттєво впливають на цю діяльність, створюючи ризики для бізнесу. Незважаючи на виклики, підприємства шукають нові можливості для розширення і розвитку, адаптуючись до змінюваних умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ЮНКТАД. (2022). Доповідь про світові інвестиції 2022. URL: https://dia.dp.gov.ua/yunktad-dopovid-pro-svitovi-investici%D1%97-2022/?utm_source.com
2. Експертний аналіз потреб бізнесу у виході на зовнішні ринки: стратегічні варіанти розвитку. (2024). URL: https://business.olx.ua/statti/ekspertnyy-analiz-potreb-biznesu-u-vykhodi-na-zovnishni-rynky-stratehichni-varianty-rozvytku/?utm_source.com
3. Торговий університет. (2022). Аналіз міжнародної торгівлі та інвестиційних процесів. URL: https://torgivlyan.donnuet.edu.ua/index.php/torgivlya/article/view/117?utm_source.com
4. Мінекономіки України. (2022). Прямі іноземні інвестиції: новий історичний рекорд. URL: https://mind.ua/publications/20285576-pryami-inozemni-investiciyi-novij-istorichnij-rekord?utm_source.com

УДК 338.45:658.5

Трофімова А.Є.,
здобувач першого (бакалаврского) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
Бабенко М.В.,
к.е.н., доц.,доцент кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна

РОЛЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ринкової конкуренції та швидких технологічних змін операційний менеджмент виступає ключовим елементом забезпечення ефективності будь-якого підприємства. Це не лише управління виробничими процесами, але й стратегічне планування, оптимізація ресурсів та контроль за якістю продукції або послуг. На мій погляд, операційний менеджмент є основою успіху компанії, оскільки саме він визначає, наскільки швидко та якісно організація здатна реагувати на зміни попиту, упроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможною.

Сьогодні операційний менеджмент охоплює такі ключові напрямки, як управління виробничими системами, логістикою, запасами, якістю та проектами. Глобалізація та цифровізація привели до необхідності впровадження нових підходів — автоматизації, штучного інтелекту, «розумних» систем планування та контролю. Для підприємств це означає не лише технічні інвестиції, але й перебудову організаційної культури.

Ми впевнені, що в умовах економічної нестабільності та постійних викликів операційний менеджмент повинен фокусуватися на гнучкості. Виробництво має швидко адаптуватися до нових замовлень, а постачальні ланцюги — бути стійкими до збоїв. При цьому, не менш важливою є сталість якості продукції, адже вона формує довіру до бренду. Успішний операційний менеджер повинен поєднувати стратегічне бачення з глибоким розумінням внутрішніх процесів і вмінням працювати з командою.

Для України тема операційного менеджменту особливо актуальна. В умовах війни, кризи та відновлення наші підприємства повинні вміти швидко перебудовувати виробництво, знаходити альтернативні постачання та ефективно використовувати обмежені ресурси. На мою думку, розвиток операційного менеджменту в Україні потребує особливої уваги з боку держави, бізнесу та наукової спільноти.

На нашу думку, у сфері операційного менеджменту необхідно вжити такі заходи:

1. Розробляти та впроваджувати навчальні програми для керівників і фахівців з операційного менеджменту на основі сучасних світових практик.
2. Стимулювати підприємства до інвестування у цифрові рішення для автоматизації та прогнозування операційних процесів.

3. Поширювати практику регулярного аудиту та вдосконалення бізнес-процесів у вітчизняних компаніях.

4. Підтримувати розвиток партнерств між науковими установами та підприємствами для спільної роботи над інноваціями в операційному менеджменті.

5. Створювати державні грантові програми для малого та середнього бізнесу з метою впровадження сучасних операційних методик і систем управління якістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Герасимчук В. Г., Ковальчук С. І. Логістика і операційний менеджмент. — Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2023.
2. Дідківська Л. А. Операційний менеджмент: підручник. — Київ: ЦУЛ, 2022.
3. Барановський О. І. Операційний менеджмент: теорія і практика. — Київ: НАУ, 2021.
4. Балан О. С. Операційний менеджмент: навчально-методичний посібник. — Тернопіль: ТНЕУ, 2020.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Операційний менеджмент у системі управління підприємством. — Львів: Видавництво ЛНУ ім. І. Франка, 2022.
6. Анілова Т. М., Єгорова К. А. Операційний менеджмент: навчальний посібник. — Одеса: ОНЕУ, 2021.
7. Хомяк С. П., Івашків Ю. І. Підвищення ефективності операційної діяльності підприємств у сучасних умовах. — Науковий вісник НУ “Львівська політехніка”, 2023.
8. Чумаченко М. Г. Сучасні тенденції розвитку операційного менеджменту в Україні. — Економіка і держава, №2, 2023.

УДК 005.1:005.33:005.4

Фроловський Д.С.,
здобувач першого (бакалаврского) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут»ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.е.н, доцент Петриківа О.С.,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ВАЖЛИВІСТЬ ЕТИЧНОГО КОДЕКСУ ПІДПРИЄМСТВА У СВІТІ BANI

Світ бізнесу за останні роки зазнав кардинальних змін, що зумовило необхідність перегляду традиційних стратегічних моделей. До 2020 року широко використовувалася концепція VUCA, що характеризувала світ як нестабільний, невизначений, складний і неоднозначний. Проте глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти, технологічні прориви та кліматичні зміни, спричинили трансформацію уявлень про динаміку середовища [1]. У зв'язку з цим почала набувати популярності концепція BANI, яка краще відображає сучасну реальність.

BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) – це модель, що описує світ як крихкий, тривожний, нелінійний і незрозумілий. Крихкість відображає швидкість руйнування традиційних бізнес-моделей через зовнішні шоки. Тривожність означає підвищену нестабільність, що породжує страх перед майбутнім і знижує рівень довіри до ринку. Нелінійність демонструє, що причина і наслідок більше не є прямими та передбачуваними, а зміни можуть мати несподівані наслідки. Незрозумілість вказує на складність сприйняття й аналізу інформації через її надмірний обсяг та суперечливість [1].

В умовах тотальної невизначеності та стрімких культурних змін необхідною умовою стійкого розвитку стає дотримання чітких етичних та моральних установ. Бізнес-етика набуває особливого значення, оскільки забезпечує довіру між компаніями, партнерами та споживачами. Впровадження етичного кодексу в корпоративну культуру підприємства сприяє зміцненню репутації, підвищенню лояльності клієнтів та залученню відповідальних інвесторів [2].

Етичний кодекс виступає не лише регулятором поведінки співробітників, а й стратегічним інструментом розвитку організації. Він сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, зменшує конфліктні ситуації та підвищує рівень відповідальності керівництва. Крім того, в умовах крихкості та тривожності сучасного бізнес-середовища етичні принципи допомагають ухвалювати обґрунтовані рішення, які враховують довгострокові наслідки для суспільства та довкілля [3].

Процес впровадження якісного та ефективного етичного кодексу в корпоративну культуру підприємства є складним і багатогранним завданням. Оскільки кожна компанія має унікальні особливості, ресурси та виклики, важливо розробити індивідуальний підхід до імплементації етичних стандартів. Впровадження етичного кодексу потребує не лише формального затвердження

документів, а й глибокої інтеграції моральних цінностей у всі аспекти діяльності організації.

Першочерговим завданням є визначення відповідальних осіб, які контролюватимуть дотримання етичних норм. Це може бути спеціальний відділ або офіцер з етики, який забезпечуватиме виконання етичних принципів та проводитиме відповідні тренінги для співробітників [2]. Важливим етапом є залучення співробітників до формування та удосконалення місії компанії, що сприяє їхній зацікавленості у спільних цінностях. Це допомагає створити згуртовану корпоративну культуру, де етика сприймається як невід'ємна частина робочого процесу.

Розробка кодексу поведінки є ще одним ключовим елементом. Він повинен містити чіткі принципи та правила взаємодії всередині компанії та з зовнішніми партнерами. Важливо, щоб співробітники мали доступ до цього документу та розуміли, як застосовувати його у повсякденній діяльності.

Зворотний зв'язок від працівників відіграє важливу роль у підтримці етичної культури. Створення каналів для повідомлень про етичні порушення, таких як гаряча лінія або система внутрішнього моніторингу, дозволяє оперативно реагувати на потенційні проблеми та вдосконалювати корпоративну етику. Нарешті, найважливішим фактором є особистий приклад керівництва. Генеральний директор та топ-менеджери мають стати взірцем для співробітників, демонструючи відданість етичним стандартам у своїх діях та рішеннях [2].

Етичний підхід до ведення бізнесу дозволяє компаніям уникати короткозорої стратегії, орієнтованої лише на миттєвий прибуток, і натомість зосереджуватися на сталому розвитку. Дотримання етичних принципів сприяє формуванню довіри серед партнерів, споживачів та суспільства загалом, що забезпечує стабільність бізнесу навіть у кризові періоди. Корпорації, які впроваджують етичні стандарти, демонструють більшу стійкість до ринкових коливань, адже вони керуються не лише фінансовими показниками, а й соціальною відповідальністю. Крім того, стратегічне планування, засноване на етичних засадах, дозволяє зменшити правові ризики, покращити репутацію компанії та залучити інвесторів, орієнтованих на довгострокові перспективи. У результаті бізнес не лише зміцнює свої конкурентні позиції, а й створює позитивний вплив на суспільство та економіку загалом.

Етичний підхід до ведення бізнесу набуває все більшої популярності, оскільки компанії дедалі більше усвідомлюють важливість своєї корпоративної соціальної відповідальності. Вони активно долучаються до соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку освіти, охорони здоров'я, екологічної стійкості та благодійності. Ця тенденція пояснюється не лише прагненням покращити власний імідж, а й розумінням того, що сталий розвиток суспільства та економіки є запорукою довгострокового успіху бізнесу.

Компанії, які інтегрують соціальну відповідальність у свою діяльність, отримують додаткові конкурентні переваги [4]. Вони формують довірчі відносини з клієнтами та партнерами, залучають талановитих фахівців, які

поділяють їхні цінності, і зменшують репутаційні ризики. Соціальна відповідальність також стимулює інновації, оскільки компанії шукають екологічно чистіші, етичніші та ефективніші способи ведення бізнесу.

Зрештою, впровадження етичних практик та розвиток стійкої конкурентоспроможності суттєво впливає на організаційну стійкість підприємства. Дотримання високих моральних стандартів дозволяє бізнесу адаптуватися до змінного середовища, зміцнювати довіру стейкхолдерів та мінімізувати ризики. Крім того, орієнтація на довгострокові цінності та соціальну відповідальність сприяє не лише стабільності, а й максимізації прибутку, оскільки відповідальний бізнес привертає інвесторів, партнерів та лояльних споживачів [4]. У сучасному світі успіх компанії визначається не лише фінансовими показниками, а й її здатністю створювати позитивний вплив на суспільство та екосистему ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world: стаття. Stephan Grabmeier. – 2020 – URL: https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/
2. Ying, Q., Hassan, H., & Ahmad, H. (2019). The role of a manager's intangible capabilities in resource acquisition and sustainable competitive performance. Sustainability, 11, 527. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/11/2/527
3. How to Integrate Ethical Principles into Your Business Strategy: стаття. Join the Collective. – 2024 – URL: https://www.jointhecollective.com/article/integrating-ethics-into-business-strategy/
4. Waheed, A., & Zhang, Q. (2022). Effect of CSR and ethical practices on sustainable competitive performance: A case of emerging markets from stakeholder theory perspective. Journal of Business Ethics, 175(4), 837-855. URL: https://drive.google.com/file/d/1IUpLGUAgzczQ1X4g6RVVur1tthlHgSFi/view

РОЗДІЛ 4.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ У ВИРІШЕННІ СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ НАУКИ, ТЕХНІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА

UDC 004.8:004.92:794

Drakon D.S.,
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Stiahlyk N.I.,
Ph.D., Head of the Department of Information Technology and Mathematical Modeling
Karazin Banking Institute, V.N. Karazin Kharkiv National University

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN VIDEO GAMES: FROM NPCS TO GENERATIVE WORLDS

Today, artificial intelligence is one of the key forces shaping the modern tech industry. AI has secured its place in many areas of information technology, including the video game industry. Its use has long gone beyond standard scripted behaviours, moving toward generating more complex content, adapting to player behaviour, and creating truly unique game worlds. From the very first games with clearly defined reaction algorithms to today's adaptive systems and generative models – AI is changing the familiar landscape of gaming every single day.

In the early days, AI had a very primitive, even painfully simple role – handling the basic logic behind non-playable characters, or NPCs. These characters were able to walk around, attack, or react to the player's presence. All of that was made possible through scripts, finite state machines, decision trees, and other systems that allowed developers to create behaviour that felt somewhat alive – predictable, yes, but convincing enough. This kind of structure is still used in many classic games, especially in series like The Elder Scrolls, where NPCs are programmed to create the illusion of life. But no matter how efficient this method was, it didn't take long before it started to feel limited – players quickly noticed repetitive behaviour and figured out the logic behind the characters' actions.

The next major step on the way to more "independent" AI systems was the shift toward adaptive models that could respond to player actions. In these games, AI began to analyse how someone played and adjust its behaviour – while still sticking to the logic built into it. A good example is Alien: Isolation, where developers implemented a two-part AI system: one module always "knew" where the player was, while the other had to learn to find them based on past encounters. This setup helped maintain suspense and tension throughout the game, keeping character behaviour unpredictable while preserving the original mechanics.

Alongside that, procedural generation technologies were also developing, becoming the foundation for content creation without needing everything to be manually crafted. This applied to levels, quests, environments – you name it. And while procedural generation isn't always directly tied to AI, it paved the way for today's generative models. Games like Minecraft, No Man's Sky, or Dwarf Fortress are great examples of how vast, unique worlds can be created, where players want to return again and again – thanks to randomness, variation, and endless possibilities.

A real revolution came with the rise of generative AI based on language models. Systems like GPT can now create full texts, dialogues, music, visuals, and even code. They're no longer just supporting tools – they're full-fledged co-creators. They help write scripts, come up with characters, and develop storylines. Take AI Dungeon, for example, where players interact with a model that generates story twists in real time, reacting to their choices. It offers a truly unique experience – no two walkthroughs are ever the same.

But with new opportunities come new challenges. How do we control the quality of generated content? How can we prevent inappropriate or toxic phrases from appearing accidentally? Who owns the result – the developer, the player, or the AI itself? These questions are still open and deserve serious attention – both legally and ethically. Especially in open worlds supported by generative AI, where things can evolve on their own – and that's already becoming a real concern for developers and publishers.

Still, AI continues to find its way into more and more areas of game design. Currently, it's already involved in writing stories, simulating in-game economies, generating environments, and even building dynamic narratives. Games are no longer just fixed stories – they're becoming interactive spaces, where players and systems create together. And honestly, that's exciting. It opens the door to new genres, new ways to connect, and a more profound relationship between the player and the world they step into.

So – AI in video games isn't just some cold technical tool. It's part of the creative team now. It's changing the very idea of what a game is, and what it can be. And if we want games to stay meaningful, to keep that emotional spark alive, we need to find balance – between innovation and storytelling, between automation and heart. Only then can games continue to be more than just entertainment – they'll be something powerful, something human, something that brings creativity and technology together in the best possible way.

REFERENCES

1. Yannakakis G. N., Togelius J. Artificial Intelligence and Games. Cham: Springer, 2018. 337 p.
2. GPT and Gaming: Towards Interactive Storytelling [Electronic resource] // OpenAI. 2023. URL: https://openai.com/research (date of access: 24.03.2025).
3. Game Developers Conference (GDC) Talks [Electronic resource]. URL: https://gdcvault.com (date of access: 24.03.2025).
4. Summerville A., Snodgrass S., Guzdial M., Holmgård C., Hoover A. K., Isaksen A., Nealen A., Togelius J. Procedural Content Generation in Games: A Textbook and an Overview of Current Research // Foundations and Trends® in Games. 2018. Vol. 3, No. 1. P. 1–218.
5. Graziani L., Mueller S., Johnson B. Generative AI in Video Game Design: Possibilities and Ethical Considerations // Journal of Game Design & Development Education. 2022. Vol. 2, No. 1. P. 15–29.

UDC 334.02

Romenskyi I.Ye.,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Kononenko Ya.V.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
V.N. Karazin Kharkiv National University

KEY ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF INFORMATION SYSTEMS IN MANAGEMENT

In modern business conditions, information systems play a key role in ensuring the effective functioning of enterprises and organizations. Information technologies significantly change approaches to management, contribute to the automation of business processes, increase the productivity and competitiveness of companies.

The implementation and development of information systems in the field of management play an important role nowadays, which allows making informed management decisions based on analytics and current information [1].

Information systems (IS) in management include various software products and services that provide data collection, processing, storage and analysis. The main types of IS that are actively used in management include:

- ERP systems (Enterprise Resource Planning) - enterprise resource planning systems;
- CRM systems (Customer Relationship Management) - customer relationship management systems;
- SCM systems (Supply Chain Management) - supply chain management systems;
- BI systems (Business Intelligence) - business analytics systems;
- HRM systems (Human Resource Management) – human resource management systems [2; 3].

An important key aspect of the development of IS in management is their integration into a single corporate information system. This allows for effective interaction between different divisions of the company, improve information exchange and ensure transparency of management processes. For example, the integration of CRM and ERP systems allows for an effective process of managing sales and production simultaneously [4].

We emphasize that the main trends in the development of information systems in management are:

- Integration of IS with cloud technologies;
- Use of artificial intelligence and machine learning;
- Increasing the level of cybersecurity;
- Mobility and multifunctionality;
- Development of analytical platforms;

- Application of blockchain technologies for transparency and data protection [5; 6].

An important issue emerging from these findings is that information systems in management also contribute to increasing the level of automation and cost optimization. Due to the implementation of business analytics systems, managers can receive comprehensive reports, charts and forecast data for strategic planning. This allows them to quickly respond to changes in the internal and external environment of the enterprise.

In addition, digitalization of management helps enterprises become more adaptable to the challenges of the modern market. The use of mobile applications and cloud services provides access to management systems at any time and from anywhere in the world [7].

The study has shown that the development of information systems in management is a key aspect in ensuring the competitiveness of enterprises. The integration of the latest technologies in the field of management allows to optimize processes, improve customer service, and increase the efficiency of decision-making. In the future, we should expect an even deeper digital transformation of management thanks to the development of artificial intelligence, big data, automation, and cybersecurity.

REFERENCES

1. Oklander M. A. Informatsiini systemy i tekhnolohii v ekonomitsi: navch. posibnyk. Kyiv: KNEU, 2019. 312 s.
2. Soloviova M. I. Informatsiini systemy v menedzhmenti. Kharkiv: KhNEU, 2020. 256 s.
3. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. Pearson, 2022. 600 p.
4. Stair R., Reynolds G. Fundamentals of Information Systems. Cengage Learning, 2021. 480 p.
5. Balabanova L. V. Informatsiine zabezpechennia upravlinnia pidpryiemstvom. Dnipro: DUET, 2021. 198 s.
6. Turlo O. M. Systemy pidtrymky pryiniattia rishen u menedzhmenti: pidruchnyk. Lviv: LNU, 2022. 210 s.
7. Turchyn V. I. Khmarni tekhnolohii v biznesi. Kyiv: VNZ «Universytet ekonomiky», 2023. 185 s.

УДК 004.77

Андренко К. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
Стяглик Н. І.,
к.п.н., доцент, завідувач кафедри інформаційних технологій
та математичного моделювання
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ЛЮДИНИ

Соціальні мережі стали невід'ємною частиною повсякденного життя мільйонів людей по всьому світу. Вони пропонують безмежні можливості для спілкування, обміну інформацією та самовираження. Проте, з розвитком соціальних мереж зростає і занепокоєння щодо їхнього впливу на психічне здоров'я користувачів. Важливо усвідомити, як алгоритми рекомендацій, великі дані та методи соціальної інженерії можуть впливати на емоційний стан і психічну рівновагу людей.

Соціальні мережі надають користувачам безліч можливостей, але водночас вони можуть викликати залежність та негативно впливати на психічне здоров'я. Постійна перевірка нових повідомлень, лайків та коментарів може призводити до психологічного виснаження та тривожності. Крім того, створення ідеалізованих образів життя іншими користувачами може спричиняти відчуття неповноцінності та депресії. Соцмережі також використовують психологічні тригери для залучення користувачів. Наприклад, алгоритми персоналізації контенту забезпечують постійний потік інформації, яка відповідає інтересам користувачів, створюючи так званий "комфортний міхур". Це сприяє тривалому утриманню уваги користувачів, але може також призводити до ізоляції та зниження соціальних навичок.

Щоб краще зрозуміти, як соціальні платформи впливають на психічне здоров'я, необхідно розглянути їхню технічну складову. **Алгоритми рекомендацій** відіграють важливу роль у формуванні контенту, який бачать користувачі. Ці алгоритми аналізують поведінку користувачів, їхні уподобання та інтереси, щоб запропонувати найбільш релевантний контент. Так, користувачі можуть відчувати тиск відповідати на постійний потік інформації та новин, що може викликати стрес і втому. **Великі дані (Big Data)** активно використовуються в соціальних мережах для аналізу поведінки користувачів. Ці дані дозволяють створювати детальні профілі користувачів та таргетувати рекламу, що також впливає на емоційний стан людей та може призводити до необдуманих покупок. Крім того, постійне отримання таргетованої реклами може викликати почуття, що за нами стежать, що, у свою чергу, може спричиняє параноїдальні відчуття. **Фейкові новини та дезінформація** є ще одним важливим аспектом. Соціальні мережі часто використовуються для поширення фейкових новин, які можуть викликати паніку та збентеження серед

користувачів. Маніпуляції через соціальні інженерні техніки можуть змусити користувачів довіряти хибній інформації, що може впливати на їхній психічний стан та відносини з оточуючими.

Соціальна інженерія – це сукупність методів, спрямованих на маніпуляцію людьми для отримання конфіденційної інформації або виконання певних дій, зокрема вигідних зловмиснику. Вона використовує психологічні трюки та соціальні навички, щоб обійти технічні заходи безпеки. Соціальні інженерію можна розглядати як один з різновидів шахрайства, який має значний вплив на психічне здоров'я користувачів, адже використовується для багатьох маніпуляцій. До проявів соціальної інженерії можна віднести **фішинг**, **смішинг**, **вішинг** і **претекстинг, байтинг** тощо. **Фішинг** передбачає створення підроблених електронних листів або веб-сайтів, що виглядають як легітимні, з метою отримання конфіденційних даних. **Смішинг** та **вішинг** є різновидами фішингу, де зловмисники використовують підроблені SMS-повідомлення або голосові дзвінки для викрадення особистої інформації. **Претекстинг** полягає в створенні вигаданої ситуації або історії, щоб змусити жертву надати конфіденційну інформацію. **Байтинг** – застосування привабливих приманок, наприклад, інфікованої USB-флешки, спеціально залишеної в публічному місці.

Для захисту від соціальної інженерії важливо підвищити обізнаність користувачів щодо ризиків, пов'язаних із соціальними платформами, навчити їх розпізнавати фішингові атаки, фейкові новини та інші методи маніпуляцій, а також використовувати налаштування конфіденційності, сильні паролі та двофакторну автентифікацію. Підвищення обізнаності про соціальну інженерію та впровадження заходів кібербезпеки може значно зменшити ризики, пов'язані з маніпуляціями та шахрайством, і захистити користувачів від негативних наслідків для їхнього психічного здоров'я. Важливо навчити користувачів критично мислити та аналізувати інформацію, яку вони отримують через соціальні платформи. В нагоді стане і **двофакторна аутентифікація** (2FA) та **надійні паролі**. Щоб підвищити безпеку облікових записів, користувачам рекомендується створювати складні та унікальні паролі, що складаються з комбінації великих і малих літер, цифр та спеціальних символів. Регулярне оновлення паролів також є важливим заходом безпеки. Це додає вищий рівень захисту, вимагаючи введення не тільки паролю, але й додаткового коду, що надходить на мобільний телефон або електронну пошту, що значно ускладнює зловмисникам отримання доступу до облікових записів, навіть якщо вони зламали пароль. До методів 2FA належать SMS-коди, додатки для генерації кодів (наприклад, Google Authenticator) або апаратні ключі.

Соціальні мережі мають значний вплив на психічний стан користувачів, поєднуючи як корисні, так і шкідливі аспекти. Алгоритми персоналізації та масове збирання даних можуть як покращувати взаємодію, так і сприяти виникненню тривожності та емоційного виснаження. Додаткові виклики створюють методи соціальної інженерії, що загрожують не лише конфіденційності, а й психологічному благополуччю. Щоб мінімізувати

негативні наслідки, необхідно впроваджувати ефективні заходи кібербезпеки, підвищувати цифрову грамотність користувачів і стимулювати розвиток етичних стандартів у сфері цифрових комунікацій. Такий підхід сприятиме створенню безпечнішого та гармонійнішого цифрового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Соціальна інженерія як засіб маніпуляції в інформаційному просторі [Електронний ресурс] Режим доступу: https://surl.gd/sfqkzo
2. Вплив соціальних мереж на психологічний стан та самооцінку української молоді [Електронний ресурс] Режим доступу: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2023/11.pdf
3. Соціальні мережі: поняття, історія виникнення [Електронний ресурс] Режим доступу: https://zounb.zp.ua/resourse/zaporizkyy-kray/zaporizhzhya-bibliotechne/fahova-osvita/socialni-merezhi-piv
4. Що поганого вміють соціальні мережі? [Електронний ресурс] Режим доступу: https://supportme.org.ua/opportunities-and-dangers/social-networks-harm

УДК 378:004

Андренко К. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.ф-м.н, доцент Філатова Л. Д.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

КІБЕРБЕЗПЕКА В СИСТЕМАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ

У часи, коли наша країна стикається з неймовірними труднощами та випробуваннями через війну, питання безпеки стає як ніколи актуальним. Це стосується не лише фізичної безпеки, але й захисту інформаційних систем, які підтримують наше життя, роботу та навчання. Дистанційне навчання, що стало невід'ємною частиною освітнього процесу, також потребує підвищеної уваги до кібербезпеки. Воно дає можливість продовжувати здобувати знання навіть у складних умовах, забезпечуючи доступ до навчальних матеріалів та ресурсів через інтернет. Однак, поряд з перевагами такого навчання, виникає новий спектр викликів, серед яких кібербезпека займає ключове місце. Системи дистанційного навчання, що включають платформи для відеоконференцій, обміну файлами, електронної пошти та інших онлайн-інструментів, стають об'єктами атаки для кіберзлочинців. Незахищеність цих систем може призвести до втрати особистих даних, несанкціонованого доступу до навчальних матеріалів, зламу акаунтів дітей і викладачів, а також порушення конфіденційності.

Використання популярних платформ для відеоконференцій та обміну файлами, таких як Zoom, Microsoft Teams та Google Meet, вимагає ретельного аналізу їхньої безпеки. Незважаючи на високий рівень захисту, ці платформи мають свої вразливості, які можуть бути використані зловмисниками для несанкціонованого доступу. Щоб захистити такі дані, в системах дистанційного навчання існує декілька важливих технологій. Однією з ключових є **шифрування**, яке забезпечує конфіденційність інформації під час її передачі та зберігання. Використання надійних алгоритмів шифрування дозволяє захистити дані від несанкціонованого доступу. Іншою важливою технологією є **двофакторна автентифікація**. Вона включає додатковий рівень захисту, який ускладнює несанкціонований доступ до облікових записів, навіть якщо зловмисники отримують пароль. Для входу в систему користувачам потрібно ввести не лише пароль, але й додатковий код, який надходить на мобільний пристрій або електронну пошту. Також важливою складовою захисту даних є **резервне копіювання**. Це дозволяє зберегти важливу інформацію на випадок її втрати внаслідок кібератаки або технічної несправності. Регулярне резервне копіювання даних забезпечує можливість відновлення інформації та мінімізацію втрат.

При створенні облікових записів для систем дистанційного навчання, надзвичайно важливо дотримуватися кількох ключових рекомендацій для забезпечення кібербезпеки. По-перше, необхідно використовувати **сильний пароль**. Паролі повинні бути складними, включаючи велику кількість символів, великі та малі літери, цифри та спеціальні знаки. Наприклад, пароль типу «P@55w0rd!123» є набагато більш надійним, ніж простий і очевидний «123456» або «password». Використання складних паролів значно ускладнює завдання зловмисникам, які намагаються зламати облікові записи. Друге важливе правило - **не рекомендується використовувати електронну пошту для входу до системи**. Натомість краще створювати облікові записи безпосередньо на платформі дистанційного навчання. Це знижує ризик несанкціонованого доступу через компрометовану електронну пошту, оскільки зловмисники часто використовують методи фішингу для отримання доступу до електронних скриньок. Ще один важливий аспект безпеки - **регулярна зміна посилань на зустрічі**. Для підвищення рівня безпеки рекомендується регулярно змінювати посилання, за якими проводяться онлайн-заняття. Якщо ви використовуєте одні й ті самі посилання щодня, варто змінювати код доступу щонайменше раз на тиждень. Це допомагає ускладнити доступ до ваших зустрічей для зловмисників, які можуть намагатися проникнути до них.

Якщо не вживати таких заходів, зловмисники можуть отримати різноманітну та дуже чутливу інформацію, що може мати серйозні наслідки для студентів та викладачів. Наприклад, вони можуть отримати доступ до особистих даних, таких як імена, адреси, номери телефонів та електронні адреси, що може призвести до крадіжки особистих даних та використання їх для шахрайства. Крім того, зловмисники можуть отримати доступ до навчальних матеріалів та академічних результатів, дозволяючи маніпулювати оцінками, викрадати інтелектуальну власність або навіть продавати викрадені матеріали. Якщо система зберігає платіжну інформацію, це може призвести до крадіжки грошей або використання фінансових даних для шахрайства. Несанкціонований доступ до онлайн-занять дозволить зловмисникам приєднуватися до уроків, створювати хаос, надсилати небажані повідомлення або зламувати облікові записи учасників, що заважатиме освітньому процесу та порушуватиме конфіденційність. Розповсюдження шкідливого програмного забезпечення через системи дистанційного навчання може призвести до зламування пристроїв користувачів, крадіжки даних або навіть вимагання викупу. Використовуючи отриману інформацію, зловмисники можуть застосовувати методи соціальної інженерії для маніпуляції користувачами, отримання додаткової інформації або впливу на їхню поведінку. Невживання заходів кібербезпеки може мати серйозні наслідки для всіх учасників освітнього процесу. Забезпечення надійного захисту даних є ключовою умовою успішного та безпечного навчання у цифровому середовищі.

Кібербезпека у системах дистанційного навчання має надзвичайно важливе значення. Всі учасники освітнього процесу повинні бути обізнаними

про потенційні загрози та знати основні правила безпеки. Освітні програми та практичні рекомендації допоможуть студентам і викладачам захистити свої дані та уникати небезпек. Впровадження політик безпеки на рівні навчальних закладів сприятиме створенню безпечного навчального середовища. Надійний захист даних є ключовою умовою успішного дистанційного навчання у цифровому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Johnson, K. (2020). Cybersecurity in Online Education: Challenges and Solutions. Journal of Educational Technology, 15(4), 123-135.
2. Дистанційне навчання в освіті. [Електронний ресурс] Режим доступу: https://allreferat.com.ua/uk/pedagogika_metoduka_vukladanny/referat/4324
3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ [Електронний ресурс] Режим доступу: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/06494563-1506-4bf4-86d6-9446bfa904dc/content

УДК 004.032.26

Бачманюк Д.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;
Коржова О.В.,
старший викладач кафедри
інформаційних технологій та математичного моделювання,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: д. т. н., професор Гороховатський В.О.,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ – ШЛЯХ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

Нині спостерігається радикальна перебудова традиційної моделі організації промисловості під впливом цифрового інтелекту – ключового чинника нового етапу промислової революції. Від концепції «Індустрія 4.0», яку Німеччина представила у 2011 році, до ідеї «Індустрія 5.0», що була окреслена Європейським Союзом у 2021 році [1], розвиток штучного інтелекту дедалі більше спрямований на тісну інтеграцію промисловості з усією економіко-технологічною та соціальною системою.

Основними рушіями змін є технології ШІ, які не лише автоматизують традиційні процеси, а й створюють нові бізнес-моделі та знижують бар'єри для інтеграції різних секторів економіки [2]. Перехід до гнучких, орієнтованих на споживача економічних систем і цифрових інновацій вимагає інтегрування технологій штучного інтелекту, що дозволяють обробляти великі обсяги даних і здійснювати інтелектуальне прийняття рішень.

Найбільш значущі етапи трансформації індустріальних моделей з використанням цифрових інновацій та штучного інтелекту (ШІ) можна сформулювати такими основними моментами.

1. Зсув фокусу від масштабування до створення цінності.
2. Перехід від закритих до відкритих технологічних систем.
3. Цифровізація та комерціалізація даних.
4. Перехід до гнучких, орієнтованих на споживача економічних систем.

Враховуючи ці глобальні тенденції, Україна також не залишається осторонь від процесу цифрової трансформації, активно впроваджуючи інноваційні рішення, що відповідають вимогам нового етапу розвитку сучасних промислових технологій. Зокрема, з початку повномасштабного вторгнення Україна активно інтегрує ШІ як у військову, так і в цивільну діяльність [3] (табл. 1).

Таблиця 1

Використання технологій ШІ в оборонному та цивільному секторах України

Сектор	Приклад технології	Опис
Оборонний	ClearView AI	Американська система розпізнавання облич, яка має доступ до 10 мільярдів фотографій із соцмереж, що дає можливість ідентифікувати російських загарбників.
	Використання на блокпостах і в судових процесах	Технологія застосовується на блокпостах для перевірки осіб та навіть у судових процесах для підтвердження особи.
	Дрони з ШІ	Дрони, оснащені ШІ, відстежують та знищують ворожу техніку, що допомагає ефективно боротися з ворогом.
	Національна військова платформа Delta	Платформа, яка відповідає стандартам НАТО, забезпечує повне розуміння бойової ситуації в реальному часі.
	Машинне навчання для перехоплення та аналізу розмов	ШІ дозволяє здійснювати перехоплення та аналіз розмов окупантів, що є важливим елементом для оперативної реакції та планування дій.
Цивільний	Grammarly	Онлайн-платформа, що допомагає українцям писати англійською без помилок, покращуючи мовну грамотність та комунікацію в міжнародних відносинах.
	Wincourt	Система, що прогнозує судові рішення за допомогою ШІ, підвищуючи ефективність судових процесів в Україні.
	Фірма ДТЕК	Використання цифрового інтелекту для управління тепловими електростанціями, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси в енергетичній галузі.
	MHP Eco Energy	Використання ШІ для прогнозування споживання електроенергії, що дає можливість краще планувати енергетичні ресурси та зменшувати витрати.

Отже, впровадження штучного інтелекту в найбільш важливі сфери діяльності не тільки забезпечує обороноздатність країни, але й значно підвищує ефективність економіки завдяки зменшенню витрат та оптимізації виробничих процесів. Однак, незважаючи на перспективи розвитку, український ринок цифрових технологій стикається з низкою суттєвих перешкод, що ускладнюють процес впровадження таких інновацій. Таблиця 2 демонструє основні перепони для розвитку цифрового інтелекту в Україні та роз'яснює важливість їх подолання для успішної трансформації економіки та технологічного сектору.

Таблиця 2

Перешкоди для розвитку та використання штучного інтелекту в Україні

Перешкода	Опис та важливість подолання
Дефіцит кваліфікованих фахівців	Недостатня кількість експертів стримує розвиток інноваційних рішень. Подолання цього бар'єру сприятиме прискоренню впровадження нових технологій та підвищенню конкурентоспроможності.
Недостатній рівень інвестицій	Обмежене фінансування з боку держави та приватного сектору зменшує можливості для досліджень та впровадження нових технологій. Залучення додаткових інвестицій створить основу для розвитку інновацій та підтримки стартапів.
Низька якість даних та застаріла IT-інфраструктура	Обмежений доступ до високоякісних даних та недосконалі обчислювальні потужності ускладнюють масштабування проектів. Модернізація інфраструктури і покращення якості даних є ключовими для забезпечення стабільної роботи систем ШІ.
Відсутність нормативної бази	Невизначеність у правовому регулюванні створює додаткові ризики при впровадженні ШІ. Створення чітких нормативів та етичних стандартів сприятиме зниженню правових ризиків і підвищенню довіри до технологій цифрового інтелекту.

На нашу думку, найвагомішими проблемами сьогодні є дефіцит кваліфікованих фахівців, недостатній рівень інвестицій та відсутність єдиної національної стратегії. Адже саме ці чинники створюють «ланцюговий ефект»: нестача експертів обмежує здатність розробляти інноваційні рішення, а низьке фінансування та розпорошені зусилля перешкоджають створенню сучасної інфраструктури та ефективному використанню наявних даних. Ці проблеми стають підґрунтям для подальших викликів, таких як відсутність належного правового регулювання та застарілі технологічні засоби. Таким чином, вирішення цих ключових проблем є критично важливим для створення сприятливого середовища, яке забезпечить подальший розвиток цифрових технологій у нашій країні.

Зауважимо також, що сучасні технологічні рішення в сфері штучного інтелекту на цей час ще мають ряд своїх недоліків і перешкод [4-6]. До основних з них відносять суттєві обмеження систем ШІ у фізичних маніпуляціях, нестача даних для навчання засобів ШІ, зниження інтелектуальних здатностей людини при використанні засобів ШІ, неможливість перевірки об’єктивності дій чи висновків ШІ, небезпека фізичного співіснування людини та робототехнічних засобів ШІ, непередбачувана поведінка надлюдського інтелекту, що може призвести до катастрофічних результатів їх дій для людини. Цей список можна продовжувати далі.

У підсумку, впровадження штучного інтелекту в світі і в Україні відкриває нові перспективи для розвитку економіки, людства загалом та для забезпечення національної безпеки. Адже, як доводить практика, розвиток

технологій ШІ сприяє оптимізації виробничих процесів, зменшенню витрат та підвищенню ефективності в багатьох секторах – від оборони до цивільної сфери. Технології та досвід, які українці отримали під час війни, безцінні. За умови створення відповідної інфраструктури, вдосконалення нормативно-правової бази, залучення інвестицій, Україна має всі можливості для їх впевненої реалізації. І це дозволить не лише здобути військову перевагу, а й стане ключем для миру і для післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ривак Н. Індустрія 5.0: перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості 2022. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20223(155)/sep20223(155)_041_RyvakN.pdf (Дата звернення 19.03.25)
2. Hadi M., Al-Tashi Q., Qureshi R., Future prospects and challenges of integrating artificial intelligence within the business practices of small and medium enterprises. 2023. URL: https://www.techrxiv.org/users/618307/articles/682263-large-language-models-a-comprehensive-survey-of-itsapplications-challenges-limitations-and-future-prospects (дата звернення 15.03.25).
3. Пилипів І. Війну виграють технології. 2023. URL: https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/netflix-a-streaming-giants-big-data-approach-to-entertainment/. (дата звернення 21.03.25)
4. S. V. Gadetska, V. O. Gorokhovatskyi, N. I. Stiahlyk, and N. V. Vlasenko, Statistical data analysis tools in image classification methods based on the description as a set of binary descriptors of key points, *Radio Electronics, Computer Science, Control*, no. 4, pp. 58–68, 2021, doi: 10.15588/1607-3274-2021-4-6.
5. Gorokhovatskyi V., Tvoroshenko I., Yakovleva O., and Hudáková M. (2025) Image description compression in classification structural methods, IEEE Access, vol. 13, pp. 43631-43641, doi: 10.1109/ACCESS.2025.3548910.
6. Gorokhovatskyi, V., Chmutov, Y., Tvoroshenko, I., & Kobylin, O. (2025). Reducing computational costs by compressing the structural description in image classification methods. Advanced Information Systems, 9(1), 5–12. https://doi.org/10.20998/2522-9052.2025.1.01

УДК 658:007

Голубєв П.С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: д. т. н., професор Гороховатський В.О.,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНАЛІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ТЕСТУВАННІ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

В останні роки помітний стрімкий розвиток у сфері штучного інтелекту (ШІ), і проявляється це не лише у розробці та вдосконаленні нових моделей ШІ, а й у проникненні його до все більшої кількості напрямів життя людини. В ІТ також зростає кількість процесів та етапів роботи з даними і програмним забезпеченням(ПЗ), у яку інтегрується штучний інтелект. Наприклад програмістам він допомагає шукати інформацію по специфічним питанням або швидко знайти неявну помилку у великому блоці коду [1-4]. У системах комп'ютерного зору ШІ вирішує ключове завдання – результативне розпізнавання зорових образів [5-7].

У тестуванні ПЗ штучний інтелект вже зараз стає гарним помічником у вирішенні багатьох робочих задач, в майбутньому навички володіння інструментами з ШІ у вакансіях для тестерів можуть стати не лише бажаними, а й обов'язковими.

На сьогодні у тестуванні програм ШІ використовується для вирішення і автоматизації рутинних завдань. До них відносяться: написання тест-кейсів з опису задачі або сценарію, створення опису необхідного об'єкта та поточної/звітної документації на усьому шляху тестування, генерація API-тестів за специфікаціями та трансформація їх у тести на мові програмування, правильне оформлення та запис результатів і баг-репортів у необхідне місце (наприклад у Jira) [2-4]. Як видно із цих прикладів, ШІ допомагає у роботі з рутинними однотипними завданнями, також за допомогою нього є можливість швидко та ефективно проробити дуже великий об'єм тексту чи базу даних для подальшого формування вимог тестування.

Чому ШІ так активно інтегрується в роботу ІТ-спеціалістів? Це пов'язано з тим, що програмні сервіси та процеси, які у них протікають кожен день, ускладняються та пришвидшуються. На прикладі роботи тестера це гарно помітно: з ускладненням ПЗ та вдосконаленням техніки кількість взаємодій різних компонентів та факторів непомірно зросла, і хоч автоматичне тестування допомагає з великим об'ємом операцій, але в нього є проблеми – відсутність гнучкості та неможливість вчитися на оброблених даних.

Тобто якщо в період тестування в програмі щось змінили, то необхідно переробляти велику кількість наборів автоматизованих тестів, а це зайві витрати часу і сил робітників, також вони можуть просто не помітити чи неправильно настроїти якусь дуже маленьку деталь при переробці тестів, і це

може вилитися у велику проблему в майбутньому. Тут на допомогу приходить ШІ – завдяки його впливу автоматизовані тести можуть самі підстроюватися та змінюватися за необхідністю, а також це збільшить точність та швидкість таких тестів.

Навіть можна піти далі та створити інтелектуальні тести, у яких ШІ сам буде оцінювати поведінку програми та змінювати тести за потреби. Але все це лише оптимізація робочого процесу, яка дозволяє інженеру з тестування зосередитися на більш складних та серйозних задачах, по типу розробки глобальної стратегії, яка обіймає більшу кількість різних параметрів та взаємодій, що у кінцевому результаті пришвидшує розробку ПЗ та робить її більш якісною.

Застереженням при використанні ШІ у задачах тестування є необхідність контролювати результат тестування фахівцем, тому що сучасний ШІ ще допускає масу фейкових дій і невірних рекомендацій із-за своєї недосконалості.

У майбутньому інструменти на базі ШІ будуть лише розвиватися та глибше проникати у наше життя та роботу, але турбуватися, що ШІ забере її собі не треба, бо в нього відсутнє найголовніше – поняття глобального контексту задачі та критичного мислення для її вирішення. ШІ – помічник, що бере на себе однотипні завдання, які займають багато часу, відкриваючи можливість займатися більш цікавими та складними питаннями, і це навряд чи зміниться найближчим часом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інтерв’ю з менеджером із тестування ПЗ, щодо використання інструментів ШІ в роботі :URL: https://aw.club/global/uk/blog/how-to-use-artificial-intelligence-in-testing
2. Трансформація автоматизованого тестування завдяки ШІ :URL: https://engage-ai.co/how-ai-is-transforming-test-automation-techniques-and-tools/
3. Практичне використання ШІ у роботі тестера :URL: https://geekyants.com/blog/how-to-use-ai-in-qa-software-testing--a-guide-with-live-openai-demo
4. Впровадження ШІ в тестування ПЗ :URL: https://appmaster.io/blog/ai-in-software-testing
5. S. V. Gadetska, V. O. Gorokhovatskyi, N. I. Stiahlyk, and N. V. Vlasenko, Statistical data analysis tools in image classification methods based on the description as a set of binary descriptors of key points, *Radio Electronics, Computer Science, Control*, no. 4, pp. 58–68, 2021, doi: 10.15588/1607-3274-2021-4-6.
6. Gorokhovatskyi V., Tvoroshenko I., Yakovleva O., and Hudáková M. (2025) Image description compression in classification structural methods, *IEEE Access*, vol. 13, pp. 43631-43641, doi: 10.1109/ACCESS.2025.3548910.

7. Gorokhovatskyi, V., Gadetska, S., & Stiahlyk, N. (2023). Accelerating Image Classification based on a Model for Estimating Descriptor-to-Class Distance. *International Journal of Computing*, 22(4), 485-492.

УДК 331.101.2

Городянська Л. В.,
к.е.н., доцент, чл.-кор. АЕН України,
ORCID ID 0000-0002-4482-1690,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»;
Ткаченко О. В., Горб А. В.,
здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. *У дослідженні визначено, що цифрова трансформація є ключовим фактором ефективного управління людськими ресурсами підприємства. Проведено аналіз інноваційних HR-технологій, включаючи штучний інтелект, аналітику великих даних і хмарні рішення, підкреслено їх роль в оптимізації продуктивності праці персоналу. Сформовано перспективи цифрової трансформації в управлінні ресурсами підприємства. Запропоновано комплексний підхід до цифровізації в контексті розробки стратегії, що включає навчання співробітників, автоматизацію HR-процесів та впровадження аналітичних інструментів для прогнозування та прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві.*

Abstract. *This study demonstrates that digital transformation is a key factor in effective human resource management in modern enterprises. A comprehensive analysis of innovative HR technologies, such as artificial intelligence, big data analytics, and cloud solutions, emphasizes their pivotal role in enhancing workforce productivity. Furthermore, the study identifies promising trends in digital transformation and proposes an integrated digitalization strategy that encompasses systematic employee training, HR process automation, and the utilization of modern analytical tools for forecasting and data-driven managerial decision-making. Ultimately, the proposed strategy contributes to enhanced organizational efficiency and reinforces the competitive advantages of enterprises.*

В умовах цифрової економіки людський капітал та інформаційні технології відіграють важливу роль у сталому розвитку економіки. Цифрові трансформації мають бути враховані задля удосконалення стратегій управління людськими ресурсами (HR), які є ключовим фактором розвитку сучасного підприємства. Завдяки цифровим інструментам можна підвищити продуктивність, залученість працівників, оптимізувати витрати та зміцнити конкурентні позиції підприємства. У цьому контексті впровадження цифрових стратегій у сфері HR набуває особливого значення, оскільки відкриває нові перспективи для розвитку підприємств та ефективного використання людського потенціалу [1].

Метою дослідження є визначення ролі актуальних цифрових технологій в HR-процесах на підприємстві.

Управління людськими ресурсами (HRM) – це комплексний системно-організаційний підхід до їх відтворення, що передбачає застосування взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів для формування, розподілу та перерозподілу персоналу підприємства. Воно спрямоване на створення умов для максимально ефективного використання потенціалу працівників з метою підвищення результативності діяльності та розвитку підприємства [2; 3]. У цьому контексті підготовка висококваліфікованих фахівців має враховувати актуальні потреби ринку та сучасні тенденції цифрової трансформації. Ефективне впровадження цифрових технологій сприяє прискоренню економічного зростання, підвищенню рівня зайнятості та покращенню якості послуг [3, с. 43].

Цифровий HR охоплює широкий спектр технологій, зокрема соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні сервіси та доповнену реальність, які створюють нові можливості для підвищення ефективності роботи співробітників і потенційних кандидатів, а також для оптимізації їхнього досвіду. Розробники цифрових рішень відповідають за технічну реалізацію, тоді як керівництво підприємства та відділи управління персоналом мають формувати інтегровані стратегії та впроваджувати програми цифрового управління людськими ресурсами [1, с. 174-175].

Огляд праць [1-3] показав, що до найбільш важливих технологій, що використовуються в HR-процесах, належать штучний інтелект, великі дані, доповнена та віртуальна реальність, а також хмарні обчислення.

1. *Штучний інтелект (AI) у HR.* Алгоритми штучного інтелекту здатні швидко обробляти тисячі резюме та супровідних листів, оцінюючи відповідність кандидатів вимогам вакансії. Це не тільки прискорює процес найму, а й мінімізує вплив людського фактора. Крім того, AI допомагає персоналізувати навчання співробітників, пропонуючи курси та тренінги відповідно до їхніх навичок і кар'єрних цілей.

2. *Аналіз великих даних (BigData) у HR.* Обробка значних обсягів інформації дозволяє HR-фахівцям виявляти закономірності в управлінні персоналом, прогнозувати рівень плинності кадрів і знаходити фактори, що впливають на продуктивність працівників. Використовуючи аналітичні інструменти, менеджери підприємства можуть оперативно приймати ефективні рішення стосовно оптимізації роботи колективу.

3. *Доповнена та віртуальна реальність (AR/VR) у HR.* Технології AR та VR відкривають нові можливості для навчання та розвитку співробітників. Вони дозволяють створювати реалістичні симуляції робочих ситуацій, що особливо корисно у сферах, де необхідно навчати персонал у безпечному штучному середовищі перед виходом на реальну роботу. Також VR використовується у процесі рекрутингу, дозволяючи кандидатам відвідувати офіси компанії у віртуальному форматі. Наприклад, у компанії Walmart VR-тренажери допомагають працівникам магазинів відпрацьовувати сценарії взаємодії з клієнтами, що зменшує кількість помилок і підвищує якість обслуговування.

4. *Хмарні технології у HR.* Такі технології надають можливість отримувати доступ до необхідної інформації з будь-якої точки світу, що особливо актуально для організації діяльності віддалених команд підприємствами, які залучають до штату працівників з інших місць та/або країн. Вони дозволяють зберігати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, не витрачаючи ресурси на підтримку фізичних серверів. До прикладу, платформа Workday пропонує хмарні рішення для управління кадрами, включаючи аналіз продуктивності працівників, фінансовий менеджмент і рекрутинг, що значно спрощує HR-процеси в міжнародних компаніях.

Для повноцінного використання можливостей цифровізації необхідні спеціалісти, які володіють актуальними знаннями, розвиненими цифровими компетентностями та здатністю до безперервного навчання [4, с. 212-215]. Їхня компетентність у вирішенні складних завдань в умовах динамічних змін визначатиме конкурентоспроможність підприємства у майбутньому.

У сучасному бізнес-середовищі, важливою стає здатність підприємств використовувати ефективні способи застосування інтелектуальних технологій, що передбачає дотримання базових рекомендацій щодо їх впровадження в стратегічне управління економічними ресурсами підприємства [5, с. 52-53] та підвищення результативності управління великими обсягами як структурованих, так і неструктурованих даних, проривних технологій штучного інтелекту.

Висновки. Цифрова трансформація відіграє ключову роль у модернізації системи управління персоналом, сприяючи підвищенню ефективності бізнес-процесів, зростанню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні платформи та автоматизовані HR-системи, дозволяє не лише оптимізувати кадрові процеси, але й забезпечити гнучкість управлінських рішень в сучасних умовах. Аналіз стратегій цифрової трансформації показав, що їх ефективність значною мірою залежить від рівня цифрової грамотності персоналу, готовності підприємства до змін та здатності адаптувати інноваційні рішення до специфіки бізнесу. Разом з цим, важливим фактором успіху, є комплексний підхід до цифровізації та розробка стратегії, що включає навчання співробітників, автоматизацію HR-процесів та впровадження аналітичних інструментів для прогнозування та прийняття ефективних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юрченко Г. М., Захарченко Р. В., Лесюк А. П. Цифрові трансформації в управлінні людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. (12), С. 172-177. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.172 (дата звернення: 18.03.2025).
2. Thomas, G. Digital maturity of HR in SMEs. European Journal of Economics and Business Studies. 2020. Vol. 6, no. 1. p. 56-61. URL: https://www.researchgate.

3. net/publication/339317374_Digital_Maturity_of_HR_in_SMEs (дата звернення: 18.03.2025).
4. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості / М. Д. Ведерніков та ін. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2022. № 66. С. 39-48. URL: https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4270 (дата звернення:18.03.2025).
5. Городянська Л. В. Роль цифрової компетентності фахівця у сфері кібербезпеки в умовах воєнних загроз. *Формування компетентностей обдарованої особистості в системі позашкільної та вищої освіти* : науковий журнал, Київ : НАУ, 2023. № 1. С. 210-217. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24858
6. Городянська Л. В. Інтелектуальні технології у стратегічному управлінні та відтворенні ресурсів підприємства. *Нові інформаційні технології управління бізнесом* : зб. тез VIII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 12 лют. 2025 р. Київ : Спілка автоматизаторів бізнесу, 2025. С. 51-54. URL: https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/66438

УДК 004.032.26

Дворник К.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна
Коржова О.В.,
старший викладач кафедри
інформаційних технологій та математичного моделювання,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: д. т. н., професор Гороховатський В.О.,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ СУЧАСНИХ ЗАСОБІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасні інтелектуальніі системи є основою для багатьох застосувань, включаючи розпізнавання образів, обробку природної мови та автономні системи управління [1-3]. За останні три роки у світі та в Україні спостерігається значне зростання використання засобів штучного інтелекту (ШІ) в бізнес-середовищі. Зі статистичних даних можна побачити, що станом на 2023 рік в Україні налічувалося 243 компанії, що працюють у сфері ШІ. Дослідження GEM Україна APS-2024 показало, що 22,4% зареєстрованих в Україні компаній використовують інструменти штучного інтелекту у своїй діяльності [4]. А 42 університети України розробили програми, які частково чи повністю присвячені ШІ та машинному навчанню. Загальна кількість таких програм становить близько 174, що майже в 12 разів більше, ніж десять років тому [5]. Ці дані підкреслюють позитивну динаміку розвитку та впровадження штучного інтелекту саме в українських компаніях протягом останніх років.

Потрібно розуміти, що ефективність інтелектуальних систем залежить від ряду параметрів – визначення архітектури, способу навчання та продуктивності. Глибина синтезованої нейромережі та кількість нейронів на кожному шарі визначають її здатність до апроксимації складних функцій. А тип активаційних функцій впливає на швидкість навчання та стабільність градієнтів, з власного дослідження автора найпопулярніші на 2025 рік – це ReLU або tanh. Потрібно також виділити різницю між конволюційними нейромережами (CNN) та рекурентними (RNN). У 2023 році спостерігається значне зростання популярності мультимодальних нейронних мереж (працюють одночасно із текстом і з зображеннями). Тенденція розпочалася у 2021 році, а прикладами таких моделей є DALL-E 2 від OpenAI або Imagen від Google [1]. Варто додати, що CNN традиційно застосовують саме для обробки зображень, тоді як RNN використовуються для роботи з послідовними даними (текст).

Розглянемо параметри навчання нейромереж. Вони визначають як нейромережа навчається, а також оптимізує свої ваги для досягнення найкращого результату. Це однаково важливо як для конволюційних CNN, так і для RNN. Із основних до цієї категорії належать: розмір навчального набору даних; швидкість навчання та розмір батчу; регуляризація. Якщо розмір

навчального кроку малий (0.0001-0.001) – це стабільне, але, нажаль, повільне навчання. А ось великий розмір навчального кроку (0.01-0.1) надає швидке навчання, але існує високий ризик пропустити оптимальне рішення. Така сама ситуація з розміром батчу. Малі батчі (16-32) дозволяють краще узагальнювати дані, а ось великі батчі (64-256) пришвидшують навчання, але втрачають точність. Регуляризація уникає перенавчання. Наприклад, це випадкове "вимикання" нейронів під час навчання або штраф за занадто великі ваги. Існує «Розклад навчання» – це зниження темпу навчання для досягнення більш точного мінімуму функції втрат.

Далі застосовують оптимізаційні алгоритми та валідацію моделі. Оптимізаційні алгоритми відіграють ключову роль у навчанні нейромереж, оскільки вони визначають, як коригуються ваги для мінімізації функції втрат. Це Adam, який поєднує переваги градієнтного спуску та моментуму, SGD, що забезпечує стабільне, але повільне навчання, або RMSprop, який ефективний для роботи з послідовними даними в RNN. А валідація моделі дозволяє оцінити її здатність до узагальнення на невідомих даних. Для цього дані розділяють на тренувальний, валідаційний та тестовий набори. Вона є допомогою у виявленні проблеми перенавчання.

Основну роль у апаратних засобах ШІ відіграють графічні процесори, які здатні паралельно обробляти великі обсяги даних, що значно прискорює обчислення, особливо для CNN. Для роботи з послідовними даними в RNN важливим є об'єм оперативної пам'яті, який дозволяє зберігати проміжні стани та градієнти.

Треба зазначити що штучний інтелект є дійсно потужним інструментом щодо автоматизування певних процесів або аналізування даних. Але його використання несе певні загрози, зокрема розповсюдження фейкової та недостовірної інформації. Наприклад якщо великі дані містять помилку або упередження, модель ШІ також відображатиме їх у своїх прогнозах. Так пошуковий алгоритми може віддавати перевагу неперевіреним джерелам, чим буде поширювати дезінформацію. А така технологія, як Deepfake може використовуються для створення фейкових відео, де наприклад відома людина «говорить» або «робить» те, чого насправді не було. На період першої половини 2025 року не існує універсального механізму контролю за використанням ШІ і це ускладнює боротьбу з його зловживанням. Тому звичайним користувачам штучного інтелекту важливо розвивати критичне мислення та використовувати перевірені джерела інформації.

Роблячи висновок, для ефективного функціонування сучасних інтелектуальних систем необхідний комплексний підхід. Це поєднання оптимізації архітектури, налаштування параметрів навчання та також вибір потужного апаратного забезпечення. Тільки за умови балансування цих факторів можливо досягти високої точності, швидкості обробки та стабільності роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тренди Нейронних Мереж на 2023 рік [Електронний ресурс]: merehead.com – Режим доступу: https://merehead.com/ua/blog/neural-networks-trends-2023/
2. S. V. Gadetska, V. O. Gorokhovatskyi, N. I. Stiahlyk, and N. V. Vlasenko, Statistical data analysis tools in image classification methods based on the description as a set of binary descriptors of key points, *Radio Electronics, Computer Science, Control*, no. 4, pp. 58–68, 2021, doi: 10.15588/1607-3274-2021-4-6.
3. Gorokhovatskyi V., Tvoroshenko I., Yakovleva O., and Hudáková M. (2025) Image description compression in classification structural methods, IEEE Access, vol. 13, pp. 43631-43641, doi: 10.1109/ACCESS.2025.3548910.
4. Україна посідає друге місце за кількістю ШІ-компаній у Центральній та Східній Європі: результати дослідження про штучний інтелект [Електронний ресурс]: thedigital.gov.ua – Режим доступу: https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-posidae-druge-mistse-za-kilkistyu-shi-kompaniy-u-tsentralniy-ta-skhidniy-evropi-rezultati-doslidzhennya-pro-shtuchniy-intelekt
5. Хмарні технології використовують близько 28% всіх українських бізнесів, а ШІ – понад 24%. Що ще показує соцдослідження [Електронний ресурс]: dev.ua – Режим доступу: https://dev.ua/news/khmarni-tekhnolohii-vykorystovuiut-blyzko-28-vsikh-ukrainskykh-biznesiv-a-shi-ponad-24-shcho-shche-pokazuie-sotsdoslidzhennia-1740215422

УДК 004.056.5

Катруша А.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.ф-м.н, доцент Філатова Л. Д.
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ВПЛИВ КВАНТОВИХ МЕРЕЖ НА РОЗВИТОК ТА БЕЗПЕКУ МАЙБУТНЬОГО ІНТЕРНЕТУ

Інтернет, яким ми користуємось кожен день, побудований на вже традиційних для нас мережах. Вони працюють швидко й ефективно, але мають свої межі, особливо якщо мова йде про про безпеку та обробку великих обсягів інформації [1 - 3].

З появою квантових обчислень виникла потреба створити новий тип інфраструктури – квантові мережі, які обіцяють змінити багато чого: забезпечити неймовірну швидкість, зробити дані абсолютно захищеними й недоступними для шахраїв й об’єднати квантові комп’ютери у одну глобальну мережу. Проаналізуємо як квантові мережі змінять майбутнє нашого інтернету? Які можливості вони відкриють для користувачів?

Квантова мережа:

Квантова мережа – новий підхід до передачі інформації, заснований на законах квантової механіки. Замість звичних бітів тут працюють кубіти, які знаходяться одночасно в декількох станах, що відкриває абсолютно нові можливості для обміну даними.

Робота мережі:

Уявімо, що дві частинки зв’язані настільки сильно, що зміни в одній з них миттєво відображаються на поведінці іншої, незалежно від того, яка між ними відстань. На перший погляд це виглядає як справжня магія або якась нісенітниця, але це науково обґрунтований факт!

Користь:

Особисті дані користувачів будуть абсолютно захищені - нікому не вдасться їх перехопити непомітно. Якщо все ж таки хтось спробує втрутитися, стан кубітів зміниться, і це відразу стане очевидним.

Велика швидкість передачі даних: З такою швидкістю інтернета можна миттєво передавати величезні обсяги інформації, не чекаючи загрузки.

Можливості:

Завдяки квантовому інтернету з’являться сервіси, які уявити зараз неможливо: глобальні обчислення, моделювання у реальному часі складних ситуацій, моделюваня складних хімічних процесів або знаходження логістичних рішень тощо.

Де зараз над цим працюють?

- **Компанія DARPA (USA).** Наразі йде розробка квантових мереж для урядових організацій для забезпечення захищеного зв'язку між державними установами.
- **Проект ЄС.** Створення квантової мережі, яка з'єднає наукові установи, великі компанії, надаючи можливості для інновацій і досліджень.
- **Квантова мережа Китаю.** Китай запустив свою першу квантову супутникову мережу у 2017 році, яка здатна передавати інформацію на відстань до 1200 км миттєво.

Квантова мережа. Вигляд. Склад.

Мережа складається з основних функціональних механізмів:

1. Квантових вузлів – пристроїв, які передають і обробляють кубіти.
2. Класичних каналів – для управління процесом і створення синхронізації.
3. Квантових каналів – ліній, що використовують фотони для передачі інформації.

Нижче блок-схема наглядно демонструє роботу простої квантової мережі.

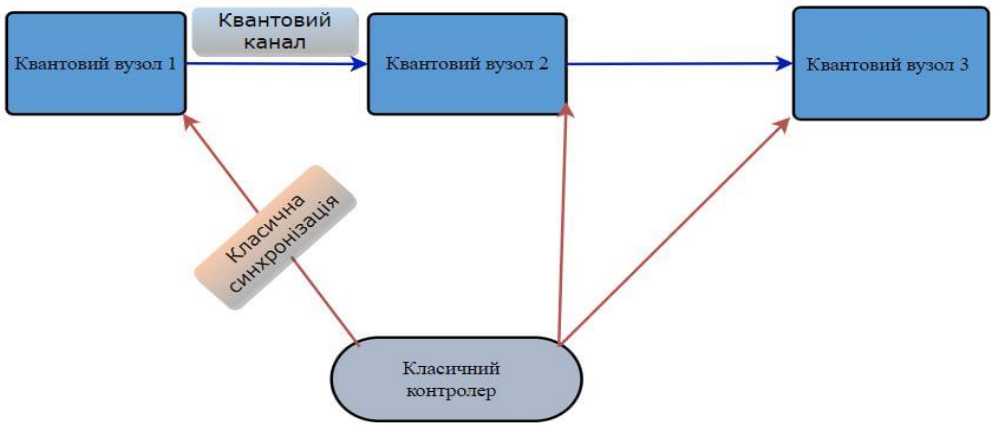


Рисунок 1. Блок-схема квантової мережі

ВИСНОВОК:

Квантові мережі – це вже не просто технологія майбутнього, це справжнє сьогодення, яке змінить наш світ. Забезпечить безпеку і швидкість, якої не досягнути класичними нам методами. Хоч ці мережі поки що в стані розробки, перші успішні проекти, наприклад, Китайська квантова мережа вже показує як вона здатна змінити наші уяви про інтернет. Впровадження квантових мереж –

це майбутнє, яке відкриває для нас двері до науки, бізнесу і кожного з нас. Це майбутнє вже дуже близько до нас.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cornel University ARXIV: https://arxiv.org/search/?query=quantum+networks&searchtype=all&abstracts=show&order=-announced_date_first
2. QuTech: https://qutech.nl/
3. Thomas Vidick., Stephanie Wehner Introduction to Quantum Cryptography : USA. 2023. 400 p.

УДК 004.896

Панічкіна А.В.,
здобувачка фахової передвищої освіти,
Харківський радіотехнічний фаховий коледж;
науковий керівник: викладач Радченко О.П.,
Харківський радіотехнічний фаховий коледж

МАТЕМАТИЧНІ ПРИНЦИПИ В ОСНОВІ ШІ

Використання штучного інтелекту (ШІ) більше не є сценарієм майбутнього. Він (посів заслужене місце в повсякденному житті) вже щільно вплетений у наше буття та робить його простішим у багатьох аспектах: голосові помічники (Google Assistant), навігація (карти Google), фільтри в електронній пошті, системи рекомендацій, автоматизоване обслуговування клієнтів (чат-боти), медичні програми (Ada Health), програми для вивчення мов (Duolingo).

Штучний інтелект – це технологія, яка дозволяє комп'ютерам і машинам імітувати людське навчання, розуміння, розв'язання проблем, прийняття рішень, побудована на математиці. Математика заклала теоретичні основи систем штучного інтелекту, створивши алгоритми, моделі та методології, які дозволяють машинам навчатися, міркувати та приймати обґрунтовані рішення.

В основі штучного інтелекту лежать машинне навчання, нейронні мережі та обробка природної мови.

Машинне навчання (ML) – це дисципліна ШІ, яка надає машинам здатність автоматично навчатися на основі даних і минулого досвіду, визначаючи закономірності, щоб робити прогнози з мінімальним втручанням людини. Наприклад: прогнозування курсів акцій, виявлення спам-листів.

Нейронна мережа – це програма або модель машинного навчання, яка приймає рішення подібно до людського мозку, використовуючи процеси, які імітують те, як біологічні нейрони працюють разом, щоб ідентифікувати явища, зважувати варіанти та робити висновки. Вона особливо поширена в розпізнаванні зображень і мови, а також у навчанні з підкріпленням, яке використовується в іграх і робототехніці.

Обробка природної мови (NLP) дає змогу машинам розуміти та створювати людську мову. Наприклад: чат-боти, мовний переклад і аналіз настроїв.

Штучний інтелект працює досить ефективно та результативно завдяки математичним принципам, які лежать в його основі:

Лінійна алгебра, яка необхідна для впровадження алгоритмів у машинному навчанні, зокрема глибокому навчанні (Deep learning). Сучасні знання лінійної алгебри допомагають розробляти нестандартну архітектуру ШІ та розуміти складні структури даних, покращуючи здатність створювати складні рішення. Ця галузь математики працює з векторами, матрицями і діями над ними:

- Вектори та матриці: вектори необхідні для представлення характеристик точок даних у машинному навчанні, а матриці застосовують для ефективного зберігання та обробки великих обсягів даних.
- Множення матриці: основна операція, яка забезпечує пряме та зворотне розповсюдження даних під час навчання моделі.
- Власні значення та власні вектори: використовуються для розуміння перетворень і розкладів, таких як аналіз головних компонентів (PCA), який застосовується для зменшення розмірності в попередній обробці даних.

Обчислення в нейронних мережах має велике значення на етапі навчання моделі. Через обчислення розробники можуть зменшувати та ефективно виправляти неполадки чим покращують процес навчання. Основними поняттями є:

- Похідні та градієнти: похідна представляє швидкість, з якою функція змінюється в будь-якій точці. У машинному навчанні градієнти, які є векторами часткових похідних, вказують напрямок і швидкість зростання функції, що є важливо для оновлення параметрів моделі під час навчання.
- Градієнтний спуск: використовується для мінімізації функції втрат шляхом ітеративного корегування параметрів моделі у напрямку найкрутішого спуску, що покращує загальну продуктивність моделі.

Статистика та ймовірність працюють у момент невизначеності та створення прогнозів. Ці концепції дозволяють розробникам приймати обґрунтовані рішення на основі даних, забезпечуючи точність і надійність моделей. Ґрунтуються на методах:

- Розподіл ймовірностей: описує, як розподіляються ймовірності між різними результатами, на основі розподілу Гаусса, Пуассона та Бернуллі, які необхідні для моделювання даних і прогнозування.
- Баєсівський висновок: ґрунтується на теоремі Баєса для оновлення ймовірності гіпотези в міру появи додаткових доказів. Став основою для баєсівських мереж та імовірнісних графічних моделей.
- Перевірка гіпотези: застосовується для перевірки певної умови для набору даних, що дозволяє протестувати модель і оцінити ефективність.

Математика та штучний інтелект перетинаються в численних практичних застосуваннях, де глибоке розуміння математичних принципів є вирішальним для успіху. Наведемо деякі приклади.

Комп’ютерний зір, як галузь ШІ, використовує машинне навчання та нейронні мережі, щоб навчити комп’ютери та системи отримувати значущу інформацію з цифрових зображень, відео та інших візуальних вхідних даних. Математичні операції, такі як згортка та фільтрація, використовуються для виділення функцій, яка виявляє об’єкти та класифікує візуальний вміст. Також

комп’ютерний зір поєднує в модулях машинного навчання математичні поняття лінійної алгебри та статистики, щоб ідентифікувати обличчя та об’єкти.

В безпілотних автомобілях застосовуються датчики, такі як радар і камери, які покладаються на лінійну алгебру для сприйняття навколишнього середовища. А от обчислення та оптимізація відіграють ключову роль у визначенні найкращої траєкторії, дотримуючись правил дорожнього руху.

Прогнозна аналітика використовує статистичні моделі для прогнозування результатів пацієнта на основі багаторічних даних у медицині. Наприклад, байєсівські мережі допомагають оцінити ймовірність початку захворювання з урахуванням різних факторів ризику, і вчасно розробити план лікування.

Таким чином, математика стала основою для створення штучного інтелекту, а завдяки математичним принципам ШІ значно полегшив повсякденне життя та покращив різні галузі. Тому подальші дослідження у сфері математики дозволять ще більше розширити можливості штучного інтелекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Introduction to Mathematics and AI. URL: https://brain-sphere.com/single.php?id=34
2. The Crucial Role of Mathematics in AI Development URL: https://medium.com/@Noodle_LLC/the-crucial-role-of-mathematics-in-ai-development-dd31d4d6e55c
3. The Synergy of Mathematics, AI, and Big Data: Transforming Our World URL: https://medium.com/@amanjoshi1399/the-synergy-of-mathematics-ai-and-big-data-transforming-our-world-c59f58f92b97
4. AI in everyday life: where artificial intelligence is already unconsciously supporting us today URL: https://www.ki-company.ai/en/blog-beitraege/ai-in-everyday-life-where-artificial-intelligence-supports-us-already-today
5. AI insights and tools IBM URL: https://www.ibm.com/us-en

УДК 519.8(075)

Рашин В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: к.ф-м.н, доцент Філатова Л. Д.,
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут

МОДЕЛЮВАНЯ ПОВЕДІНКИ БАНКА В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ ЗАСОБАМИ МАТЕМАТИЧНОГО АНАЛІЗУ

У вітчизняній та зарубіжній літературі довгий час переважає думка про те, що грошовий та кредитний мультиплікатори є найважливішими характеристиками будь-якого економічного стану [1; 3]. Але дуже часто в рамках такого підходу не вдається одержати висновок стосовно діяльності окремо взятого банка. Тому в даній роботі спробуємо проаналізувати поведінку банка в умовах досконалої конкуренції.

Стан досконалої конкуренції передбачає, що банк пасивно приймає величину кредитної (r_L) та депозитної (r_D) ставок і не має можливості впливу на ці значення. Окрім цього, зовнішнім параметром для банку є ставка доходів на капітал (r), що в даний момент присутній на міжбанківському ринку. За таких умов прибуток банка можна представити наступним співвідношенням

$$F = r_L L + rM - r_D D - C(D,L), \quad (1)$$

де L - загальний обсяг кредитів;
D - загальний обсяг депозитів;
$r_L L$ - прибуток від надання кредитів;
rM - доходи (витрати), які банк отримує за своєю чистою позицією на міжбанку (в залежності від її знаку);
$r_D D$ - загальні виплати банка за депозитами;
$C(D, L)$ -виробнича функція банка.

Оскільки чисту позицію банка можна задати виразом

$$M = (1-\alpha)D - L, \quad (2)$$

де - величина норми обов’язкового резервування, то за прибуток банка відповідатиме функція , що залежить від величини його депозитів та кредитів:

$$F(D,L) = (r_L - r)L + (r(1-\alpha) - r_D D) - C(D,L) \quad (3)$$

Необхідна умова існування екстремуму цієї функції - рівність частинних похідних нулеві:

$$\begin{cases} \dfrac{\partial F}{\partial D} = (r(1-\alpha) - r_D - \dfrac{\partial C(D,L)}{\partial D} = 0, \\ \dfrac{\partial F}{\partial L} = (r_L - r) \qquad - \dfrac{\partial C(D,L)}{\partial L} = 0. \end{cases} \quad (4)$$

З цієї системи витікає ряд фундаментальних властивостей, які описують оптимальну поведінку окремо взятого банка в конкурентних умовах, а саме:

- для максимізації прибутку в умовах вільної конкуренції банк повинен залучати депозити в такому обсязі D^*, щоб граничні витрати на управління ними дорівнювали $r(1-\alpha) - r_D$. При цьому кредити банк повинен видавати в такому обсязі L^*, щоб граничні витрати на управління такими кредитами становили $r_L - r$.

- залежність обсягу кредитів та депозитів від величини відсоткових ставок характеризується наступним: підвищення r_D призводить до зниження попиту на депозити D^*, а підвищення r_L збільшує банківську пропозицію кредитів L^*.

Таким чином ефект «перехресного» впливу депозитної ставки r_D на величину L^* та кредитної ставки r_L на величину D^* буде визначатися знаком частинної похідної другого порядку від функції витрат.

Якщо

$$\frac{\partial^2 C}{\partial D \partial L} > 0,$$

то зі збільшенням величини r_D зменшується пропозиція кредитів L^*, а зі збільшенням величини r_L зменшується попит на депозити D^*.

Якщо

$$\frac{\partial^2 C}{\partial D \partial L} < 0,$$

то тоді зі збільшенням величини r_D збільшується і пропозиція кредитів L^*, а зі збільшенням величини r_L збільшується попит на депозити D^*.

Якщо

$$\frac{\partial^2 C}{\partial D \partial L} = 0,$$

то ефект «перехресного» впливу депозитної ставки r_D на величину L^* та кредитної ставки r_L на величину D^* відсутній (функція витрат $C(D,L)$ - сепарабельна функція відносно своїх аргументів).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Штефан Н. М., Котлярук Р. В. Математичні методи і моделі в управлінні кредитною політикою банку. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9534 (дата звернення: 24.03.2025).
2. Барановський О. Безпека банківської сфери. Вісник Національного банку України, 2014. № 6. С.40-47.
3. Diamond D. Financial intermediation and delegated monitoring // Review of economic studies. – 2004. – Vol. 51. - P. 393 – 414.

УДК.338.137

Свинаренко А.А.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
Філатова Л. Д.,
к. ф.-м. н., доцент,
доцент кафедри інформаційних технологій та математичного моделювання
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ВАЖЛИВІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИКИ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Бізнес-сфера повинна завжди вміти швидко адаптуватися, ба більше, випереджати потенційні вимоги від суспільства, для успішного функціонування на ринку. Дана філософія ведення справ підвищує підприємству рівень стійкості у разі випадків криз, форс-мажорів, непередбачуваних подій [1; 2].

Аналітика великих даних є одним з ключів, який забезпечує доступ до прогнозування і розробки стратегій у разі настання непередбачуваних випадків. Великі дані (Big Data) – це комбінація структурованих, напівструктурованих і неструктурованих даних, зібраних організаціями, які можна добувати для отримання інформації та використовувати в проєктах машинного навчання, прогнозному моделюванні та інших розширених аналітичних програмах. Основними характеристиками великих даних є обсяг; швидкість накопичення даних, регулярне оновлення даних; можливість одночасної обробки різних типів інформації [3].

Стратегічне використання аналітики великих даних передбачає інтеграцію методів аналізу великих обсягів даних у процеси прийняття рішень на рівні організації для досягнення довгострокових цілей і підвищення конкурентоспроможності бізнес-компанії. Різниця від просто аналізу даних полягає у тощо, що це не лише обробка даних для оперативних задач, а планування й оптимізація майбутніх етапів, спрямованих на досягнення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зменшення ризиків. Для ідентифікації потенційних ризиків, передбачення тенденцій, оцінки сценаріїв розвитку подій, виявлення трендів, прогнозу поведінки споживачів актуально використовувати новітні методи аналітики великих даних. Підприємства, які активно застосовують аналітику даних для моніторингу кризових ситуацій, мають вищий рівень готовності до непередбачуваних подій.

При застосуванні стратегічного використання аналітики великих даних важливо враховувати:

- витрати на впровадження та утримання інструментів;
- підтримку доступу до високоякісних, точних і актуальних даних;
- необхідність у кваліфікованих фахівцях;
- інвестиції в передові технології кібербезпеки;

- складність інтеграції в існуючі процеси.

Сучасні технології й інструменти для роботи з великими даниими дозволяють ефективно збирати, зберігати та аналізувати інформацію в режимі реального часу. До них належать:

- хмарні платформи: Google Cloud, Microsoft Azure, AWS;
- технології обробки потокових даних, такі як Apache Kafka, Apache Flin;
- системи аналізу, наприклад, Hadoop, Spark;
- спеціалізовані інструменти: BAT, Tableau, Microsoft Power BI, Google Analytics, Excel із розширеннями; SAP Analytics Cloud.

Методи обробки даних включають предиктивну аналітику, глибинне навчання, кластеризацію та регресійний аналіз, що допомагають виявляти закономірності та формувати точні прогнози. Поєднання цих інструментів і методів сприяє підвищенню точності прийняття рішень та стійкості бізнесу в умовах глобальної невизначеності.

Наприклад, використання передових алгоритмів аналізу дозволяє фінансовим установам більш точно оцінювати кредитні ризики, прогнозувати можливі дефолти, персоналізувати фінансові продукти і послуги. Це важливо для розширення фінансової інклюзії, яка є елементом для забезпечення економічної стабільності. Також використання аналітики великих даних у бізнесі надає перевагу у вигляді підвищення рівня кібербезпеки. Впровадження складних аналітичних рішень дозволяє компаніям виявляти аномальні активності, і за правильного сценарію запобігати потенційним атакам. Дослідження в галузі ризик-менеджменту підтверджують, що компанії, які застосовують аналітику для моніторингу загроз, мають нижчий рівень фінансових втрат у результаті кібератак і зменшують час реагування на перебої.

Наразі імплементація стратегічного використання аналітики великих даних дозволяє підвищити стійкість в умовах глобальної невизначеності, сприяє покращенню управлінських рішень, зменшенню ризиків й оптимізує діяльність підприємства завдяки формуванню довгострокових стратегій розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анналін Нг, Кеннет Су. Опануй числа! Наука про дані для нефахівців. Фабула. – 2024 . –184 с.
2. Michael Regester, Judy Larkin. Risk Issues and Crisis Management in Public Relations. Kogan Page Publishers. – 2008 – 245 с.
3. IT-business alignment, big data analytics capability, and strategic decision-making: Moderating roles of event criticality and disruption of COVID-19 URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923622000161

УДК 316.34

Фаткулін В. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
Філатова Л. Д.,
к. ф.-м. н., доцент,
доцент кафедри інформаційних технологій та математичного моделювання
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВА НЕРІВНІСТЬ ТА ДОСТУП ДО ТЕХНОЛОГІЙ

Цифрова нерівність стосується різниці у доступі до інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) між різними групами населення, регіонами та країнами. Це явище має багато вимірів: економічний, освітній, соціальний та гендерний, і воно впливає на рівень інтеграції у сучасне інформаційне суспільство. Розуміння цих аспектів важливе як для державної політики, так і для бізнесу, оскільки технологічна нерівність може посилити інші форми соціальної та економічної нерівності.

Розвинені країни інвестують значні кошти у цифрову інфраструктуру, що забезпечує високу швидкість інтернет-зв'язку, доступ до високошвидкісного інтернету та сучасне обладнання. Це створює основу для інновацій та економічного зростання [1]. У країнах, що розвиваються, фінансові та технологічні обмеження часто призводять до недостатнього рівня розвитку інфраструктури, що обмежує можливість доступу суспільства до сучасних технологій. Відсутність високошвидкісного інтернету, недосконаліть мобільних мереж та нестача комп'ютерного обладнання створюють значні бар'єри для економічного розвитку та впровадження інновацій.

Відсутність доступу до ІКТ обмежує можливості для розвитку бізнесу, електронної комерції, дистанційної освіти та телемедицини. Це впливає на загальну економічну активність регіонів та країн, створюючи або посилюючи існуючі економічні нерівності.

Розвинена цифрова інфраструктура сприяє швидкому впровадженню новітніх технологій, що стимулює інновації та підвищує конкурентоспроможність підприємств. Країни, що відстають в розвитку цифрової сфери, ризикують опинитися поза глобальними технологічними тенденціями, що може призвести до втрати потенціалу для економічного зростання. Але слід також зауважити, що доступ до сучасних технологій не гарантує їх ефективне використання. Деякі країни стикаються з проблемою низького рівня цифрової грамотності, коли користувачі не мають достатньої освіти та навичок для використання інтернет-ресурсів, програмного забезпечення та онлайн-сервісів. Звіти OECD підкреслюють, що інтеграція цифрових технологій у систему освіти є важливим кроком [2].

Сучасний ринок праці вимагає високої кваліфікації в сфері ІКТ. Освітні установи адаптують свої програми [3], щоб забезпечити студентів практичними

навичками, які відповідають вимогам цифрової економіки. Це включає не лише технічні знання, а й критичне мислення, аналітичні здібності та вміння працювати з великими даними. Освічене населення, яке вміє ефективно використовувати цифрові технології, отримує більш перевірену інформацію, та має більше можливостей для самовираження та участі у громадському житті. Це сприяє більшій соціальній інтеграції та активній громадянській позиції. Уряди та неурядові організації розробляють програми з підвищення цифрової грамотності, що спрямовані на різні вікові та соціальні групи, забезпечуючи рівний доступ до інформації та можливостей для професійного зростання.

У деяких країнах досі існують соціокультурні норми, які обмежують доступ жінок до освіти та технологій. Цей гендерний розрив призводить до того, що жінки мають менший доступ до цифрових технологій, що, в свою чергу, впливає на їхні можливості у професійній сфері та участь у суспільному житті [4].

За даними World Economic Forum [5], країни, які активно впроваджують гендерні ініціативи у сфері технологій, демонструють кращі результати в економічному розвитку та інноваціях. Програми з підтримки жінок у STEM (наука, технології, інженерія та математика) сприяють зменшенню гендерного розриву та створенню більш збалансованого ринку праці [6].

Також в межах однієї країни часто зустрічається “цифровий розрив” між міськими та сільськими регіонами [7]. Сільські райони часто мають обмежений доступ до високошвидкісного інтернету та сучасних технологій, що впливає на рівень цифрової нерівності.

Забезпечення рівного доступу до ІКТ допомагає зменшити соціальну ізоляцію, сприяє залученню широких верств населення до цифрової економіки та підвищує їхню здатність впливати на прийняття рішень як на місцевому, так і на національному рівні.

Відсутність доступу до сучасних технологій зменшує можливості для підприємництва, електронної комерції та інновацій, що може негативно впливати на загальний економічний розвиток регіону чи , навіть, цілої країни. Регіони, що мають слабкий доступ до ІКТ, втрачають конкурентну перевагу, що призводить до ще більшого економічного розриву. Особи та спільноти без доступу до цифрових ресурсів часто залишаються поза основними інформаційними потоками, що зменшує можливість прийняття обґрунтованих рішень ними та участь у суспільних процесах. Відсутність цифрових технологій впливає на доступ до сучасних освітніх ресурсів та медичних послуг, що в значно знижує якість життя населення [5].

Як висновок, можна стверджувати, що цифрова нерівність — це реальна проблема, з якою треба боротися для покращення як особистого стану кожної людини, так і економіки країни. Для подолання нерівності потрібен комплексний підхід, який включатиме в себе наступне:

- Інвестиції в модернізацію інфраструктури;
- Підвищення рівна цифрової грамотності та вміння відрізняти фейкові чи маніпулятивні данні;

- Розробку ефективних механізмів регуляції нагальних питань;
- Активне залучення населення до розвитку.

На нашу думку, за умов тісної співпраці між державним сектором, бізнесом та міжнародними організаціями можливо забезпечити рівний доступ до цифрових технологій для всіх верств населення та створити умови для сталого розвитку сучасного інформаційного суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.oecd.org/uk/publications/5d9e86a7-uk.html
2. OECD Digital Education Outlook 2023. Towards an Effective Digital Education Ecosystem. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2023_c74f03de-en.html
3. Лєонов С. В. Соціальні, економічні та освітні трансформації в цифрову епоху. Суми : Сумський державний університет, 2022. – 204 с.
4. Жінки та чоловіки в українській енергетиці: рівні права і можливості чи сектор дискримінації? [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ua.boell.org/uk/2019/06/20/zhinki-ta-choloviki-v-ukrayinskiy-energetici-rivni-prava-i-mozhlivosti-chi-sektor
5. World Economic Forum Annual Meeting. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2025/
6. STEM освіта. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://stemosvita.com.ua/
7. Розрив між сільськими та міськими районами в доступі до Інтернету підкреслює глобальний цифровий розрив. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://mpost.io/uk/rural-and-urban-divide-in-internet-access-highlights-the-global-digital-gap/

УДК 004.098

Федосова В.С.,
здобувачка фахової передвищої освіти,
Харківський радіотехнічний фаховий коледж;
науковий керівник: викладач Радченко О.П.,
Харківський радіотехнічний фаховий коледж

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІГРОВІЙ ІНДУСТРІЇ

Штучний інтелект є невід'ємною частиною сучасних ігор. Сучасні ігри стають все більш складними, і оптимізація їх роботи є важливим завданням для розробників. Штучний інтелект може використовуватися для покращення графіки, геймплея, генерації контенту та рівнів, створення складних та цікавих задач та противників, а також для того, щоб зробити ігрову середу більш реалістичною та інтерактивною.

Штучний інтелект використовують в іграх для створення комп'ютерних противників, які змагаються з гравцями. Ще його використовують для управління деякими аспектами ігрового світу, наприклад, управління бойовими системами та іншими елементами геймплея, а ще контролювання поведінки персонажів в грі.

Хоча штучний інтелект має великий потенціал в ігровій індустрії, у нього є певні обмеження та проблеми. Однією з основних проблем є складність створення достатньо розумного штучного інтелекту, який може самостійно приймати складні рішення в реальному часі та адаптуватися до ситуацій які постійно змінюються. Крім того, штучний інтелект стикається з проблемою взаємодії з гравцем у тих випадках, коли гравець веде себе несподівано.

Штучний інтелект (ШІ) вже давно не є новою технологією в ігровій індустрії. Сьогоднішні ігри пропонують різні рівні штучного інтелекту, від простих ботів, які повторюють однакові дії, до просунутих систем, здатних навчатися і приймати складні рішення в реальному часі.

Наведемо декілька прикладів використання штучного інтелекту в іграх. Покращені алгоритми штучного інтелекту, які дозволяють противникам адаптуватися до стилю гри гравця, використовують тактики, які мають найбільший шанс на успіх. Штучний інтелект може контролювати дії комп'ютерних гравців та приймати рішення, які основані на даних, таких як військова, економічні та наукова міць, історія відношень між державами та т.п. Це дозволяє створити ігровий світ реалістичним, а ігрові ситуації цікавими та захоплюючими.

Однак штучний інтелект в іграх не обмежується лише тактикою та прийняттям рішень у реальному часі. Він також може бути використаний для створення персонажів, які виглядають та звучать як справжні люди.

Можливості штучного інтелекту також використовують для створення інтелектуальних помічників, які допомагають гравцям приймати рішення в ігровому світі.

Також штучний інтелект може керувати поведінкою неігрових персонажів в грі. Він надає неігровим персонажам більш реалістичну поведінку, яка відображає їх особистість та взаємодію з гравцем та іншими персонажами, замість дій, які повторюються в однакових умовах. Штучний інтелект дозволяє створювати анімації, які точно відображають емоції та фізичні реакції персонажів. Алгоритми ШІ можуть генерувати анімації, що враховують стан здоров’я персонажа або його емоційний стан, роблячи кожен момент у грі більш живим. А також, автоматично синхронізують рухи губ персонажів із закадровим голосом, що робить діалоги більш природними.

В іграх за допомогою штучного інтелекту також використовується машинне навчання, яке навчається та приймає рішення на основі дій гравців. Наприклад, штучний інтелект запам’ятовую гру певних гравців та використовує цю інформацію для того, щоб протистояти більш ефективно наступного разу.

Однак, незважаючи на всі можливості, пов'язані з використанням штучного інтелекту в іграх, вони можуть зіткнутися з проблемами, пов'язаними з етичними питаннями. Якщо гра навчається на основі агресивної поведінки гравців, то стає ще агресивнішою у своїх діях.

В іграх треба бути дуже обережними, тому що використання штучного інтелекту може призвести до проблеми з небезпечністю та конфіденційністю даних, якщо ШІ має доступ до власних даних гравців, це може бути особиста інформація, фінансові дані та ін.

Таким чином, використання штучного інтелекту в іграх має великий потенціал для створення більш реалістичних та захоплюючих ігрових мирів. Розуміння основних концепцій та методів штучного інтелекту, таких як машинне навчання, пошук шляхів та поведінкове моделювання, дозволяє розробникам створювати спочатку простих, розумних та адаптивних противників та поступово ускладнювати їх поведінку. Це дозволяє створювати захоплюючі та складні ігри, які цікаві гравцям. Однак, розробникам ігор слід враховувати етичні та небезпечні питання, пов'язані з використанням штучного інтелекту, та забезпечувати безпеку та конфіденційність даних гравців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Штучний інтелект для геймерів. URL: https://top-ai.com.ua/produkty-ta-tehnologiyi/shtuchnyj-intelekt-dlya-gejmeriv-najkrashhi-igry-z-vykorystannyam-ai-u-2024-ro
2. Основи AI в іграх: як створити розумного противника. URL: https://sky.pro/wiki/gamedev/osnovy-ai-v-igrah-kak-sozdat-umnogo-protivnika/
3. Комп’ютерна гра. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=4393
4. Як ШІ використовують у розробці відеоігор, і до чого це може призвести. URL: https://mezha.media/articles/yak-shi-vykorystovuiut-u-rozrobtsi-videoihor/

УДК 004.8:336

Шабалтас В.Я.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Філатова Л. Д.,
к. ф.-м. н., доцент,
доцент кафедри інформаційних технологій та математичного моделювання
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

РОЗУМНЕ ФІНАНСУВАННЯ: РОЗРОБКА ФІНАНСОВОГО ДОДАТКУ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ДАНИХ

Фінансові технології розвиваються із стрімкою швидкістю, і сучасні користувачі все більше зацікавлені у зручних та результативних інструментах управління фінансами. Застосування методів інтелектуального аналізу даних дозволяє створювати додатки, котрі не просто фіксують прибутки та витрати, а й оцінюють ризики, виявляють випадки шахрайства та сприяють оптимізації фінансового планування. Такі рішення корисні як для особистих фінансів, так і для бізнесу, оскільки дають змогу значно покращити якість фінансового управління.

Фінансові застосунки, спираючись на аналіз інформації, мають здатність трансформувати всі доступні фінансові дані, що допомагає користувачам у прийнятті обґрунтованих рішень. Вони автоматично відслідковують витрати, передбачають коливання на ринку та радять оптимальні стратегії управління капіталом. Крім того, ці програми можуть розпізнавати підозрілі фінансові операції, значно підвищуючи безпеку транзакцій.

Розробка подібних інструментів включає в себе декілька важливих етапів:

1. Збирання та опрацювання даних– отримання інформації про фінансові операції, ринкові показники й інші економічні параметри.
2. Аналіз даних–виявлення тенденцій, закономірностей та ключових факторів, що впливають на фінансову стійкість.
3. Створення математичних моделей –використання для оцінки ризиків та прогнозування.
4. Розробка зрозумілого інтерфейсу–забезпечення легкості та зручності користування програмою.

Для ефективної роботи цих програм використовуються наступні передові технології:

- Машинне навчання – для передбачення фінансових показників та виявлення аномалій.
- Блокчейн – для покращення рівня безпеки фінансових операцій.
- API-інтеграція – для взаємодії з банківськими системами та фінансовими сервісами.
- Візуалізація даних – для надання користувачам чітких звітів та аналітичної інформації.

Основна перевага таких рішень – можливість прогнозувати фінансову ситуацію, що сприяє оптимізації витрат та інвестицій. Автоматизовані процеси значно економлять час, а персоналізовані рекомендації роблять фінансове планування більш точним та ефективним. Покращена безпека додатку гарантує своєчасне виявлення шахрайських дій в реальному часі. Водночас, створення таких додатків стикається зі значними викликами. Найбільш важливим завданням є забезпечення конфіденційності фінансової інформації та відповідність усім регуляторним вимогам.

Порівняльну таблицю двох додатків наведено на рис. 1.

КРИТЕРІЙ	СТАНДАРТНИЙ ДОДАТОК	ДОДАТОК З ВИКОРИСТАННЯМ ІАД
ШВИДКІСТЬ ОБРОБКИ ДАНИ	ОБМЕЖЕНА ШВИДКІСТЬ	ШВИДКА ОБРОБКА ДАНИХ
ТОЧНІСТЬ ПРОГНОЗІВ	ПРОСТІ МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ, ЩО МОЖУТЬ БУТИ НЕТОЧНИМИ	ВИСОКА ТОЧНІСТЬ ЗАВДЯКИ ГЛИБОКОМУ АНАЛІЗУ
ЗРУЧНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ	РУЧНЕ ВВЕДЕННЯ ДАНИХ	АВТОМАТИЗОВАНІ ПРОЦЕСИ
ЗДАТНІСТЬ ДО НАВЧАННЯ	НЕ ЗМІНЮЄТЬСЯ БЕЗ ОНОВЛЕННЯ ПО	ПОСТІЙНО АДАПТУЄТЬСЯ ДО НОВИХ, ПОКРАЩУЮЧИ СВОЇ РЕЗУЛЬТАТИ
ВАРТІСТЬ РОЗРОБКИ	МАЛЕНЬКА ВАРТІСТЬ ЧЕРЕЗ ПРОСТІ АЛГОРИТМИ	ВИСОКА ВАРТІСТЬ ЧЕРЕЗ СКЛАДНІ АЛГОРИТМИ

Рисунок 1. Табличне порівняння двох додатків із різним підходом розробки

Крім того, важливо, щоб система працювала швидко навіть при обробці великих обсягів даних. Також важливо забезпечити легкий доступ до програми для всіх користувачів, незалежно від рівня їхньої фінансової обізнаності. Фінансові програми, засновані на інтелектуальному аналізі даних, можуть значно полегшити особисте та ділове управління фінансами. Вони дають змогу приймати розумніші рішення, зменшувати фінансові ризики та робити фінансові процеси ефективнішими.

Але їх розробка вимагає пильної уваги до безпеки, продуктивності та дотримання нормативних вимог. Звичайно, вам також потрібно створити додаток, який буде простим у використанні, що є ключовим фактором його популярності серед користувачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Децентралізована наука (DeSci) URL: https://surl.li/liznau
2. Бондарчук В. В. Аналіз великих даних у фінансах URL : https://surl.li/sullxw
3. Болюбаш Н. М. Інтелектуальний аналіз даних URL: https://surl.li/wfcfzz

УДК 376:316.7:004.94

Ягло В.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Філатова Л. Д.,
к. ф.-м. н., доцент,
доцент кафедри інформаційних технологій та математичного моделювання
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ПІДВИЩЕННЯ ОБІЗНАНОСТІ ВРАЗЛИВОЇ ЧАСТКИ НАСЕЛЕННЯ ЯК ПРОТИДІЯ СОЦІАЛЬНІЙ ІНЖЕНЕРІЇ

КЛЮЧОВІ СЛОВА: соціальна інженерія, протидія використанню соціальної інженерії, метод протидії, інструментальний засіб, тестування на проникнення, обізнаність персоналу.

У сучасному цифровому середовищі використання соціальної інженерії як методу атак на інформаційні системи та персонал компаній стає дедалі поширенішим явищем. Зловмисники, використовуючи методи маніпуляції, спрямовані на людський фактор, можуть отримувати несанкціонований доступ до конфіденційних даних. Це обумовлює необхідність розробки та впровадження ефективних стратегій протидії таким загрозам [1; 2].

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ: Дослідження спрямоване на виявлення ефективних методів боротьби із соціальною інженерією, аналіз їх ефективності та формування комплексного підходу до забезпечення безпеки інформаційних систем.

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПРОТИДІЇ СОЦІАЛЬНІЙ ІНЖЕНЕРІЇ: Соціальна інженерія базується на маніпуляції людською поведінкою, тому основні методи захисту повинні включати як технічні рішення, так і психологічні аспекти. Основними напрямами протидії є:

1. ЗБІЛЬШЕННЯ ОБІЗНАНОСТІ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

- Проведення регулярних тренінгів з кібербезпеки.
- Організація тестових атак для визначення рівня обізнаності.
- Включення сценаріїв соціальної інженерії у внутрішні інструкції безпеки.

2. ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАСОБИ ЗАХИСТУ

- Використання багатофакторної автентифікації для критично важливих систем.
- Застосування автоматизованих систем моніторингу аномальної активності.

- Використання технологій штучного інтелекту для розпізнавання потенційних атак.

3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ

- Розробка чітких політик інформаційної безпеки.
- Визначення відповідальних осіб за інформаційну безпеку в компаніях.
- Введення обмежень на обробку та передачу конфіденційних даних.

ОСНОВНІ ТИПИ АТАК СОЦІАЛЬНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ: Виділяють кілька основних технік, що використовуються зловмисниками для отримання доступу до інформації:

- Фішинг – розсилка електронних листів із підробленими посиланнями.
- Вішинг – використання телефонного шахрайства для отримання конфіденційної інформації.
- Смішинг – шахрайські SMS-повідомлення із закликами до дії.
- Фармінг – підміна веб-сторінок для отримання персональних даних.
- Прітекстінг – створення фальшивих сценаріїв для виманювання інформації.

Таблиця 1.

Форми маніпулятивного впливу

Різновид соціо інженерної атаки	**Форми маніпулятивного впливу**					
	Шахрайство	Обман	Афера	Інтрига	Містифікація	Провокація
Фішінг	+	+	-	-	-	-
Фармінг	+	+	-	-	-	-
Претекстінг	+	+	+	+	+	+
Смішінг	+	+	-	-	-	-
Вішінг	+	+	-	-	-	-
Спір фішінг	+	+	-	-	-	-
Вейлінг	+	+	-	-	-	-

Основою для використання методів соціальної інженерії є наступне:

- особливості людської свідомості;
- особливості аудиторії або специфіка діяльності;
- некомпетентність аудиторії у сфері кібербезпеки та інформаційної безпеки;

- нестійкі психологічні властивості особистості, що дозволяє шахраям маніпулювати поведінковими стереотипами через основні потреби, слабкості, бажання, ідеали.

Більшість «соціальних інженерів» діє за схожими або близькими сценаріями атак. Тому прийоми їх «роботи» з об'єктом впливу дозволяє виокремити такі рівні взаємодії як домінування, маніпулювання, суперництво, партнерство. При цьому всі методи соціальної інженерії можна поділити на дві групи:

- віддалена соціальна інженерія - реалізується засобами сучасних телекомунікацій технологій (телефон, мережа Інтернет);
- особистий контакт - найбільш складний і небезпечний метод соціальної інженерії.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОТИДІЇ СОЦІАЛЬНІЙ ІНЖЕНЕРІЇ: Ефективність заходів протидії залежить від комплексного підходу, що поєднує навчання, технологічні рішення та внутрішні регламенти організацій. Дослідження показують, що організації, які впроваджують багаторівневі методи захисту, значно рідше стають жертвами атак соціальної інженерії.

ВИСНОВКИ: Протидія соціальній інженерії вимагає комплексного підходу, що поєднує освітні, технологічні та організаційні заходи. Основним завданням є постійне вдосконалення методів виявлення та запобігання маніпуляціям, які використовують зловмисники. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на впровадження новітніх технологічних рішень у сфері інформаційної безпеки.

В кінцевому випадку це дозволить врахувати типові способи використання соціальної інженерії і, як наслідок, удосконалювати та розробити методи протидії з урахуванням їх переваг і недоліків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Що таке соціальна інженерія? [Електронний ресурс] Режим доступу: https://hackyourmom.com/kibervijna/shho-take-soczialna-inzheneriya-napady-metody-ta-zapobigannya/
2. Соціальна інженерія: що це та як уберегтися від шахрайства? [Електронний ресурс] Режим доступу: https://www.zen.com/uk/blog/personal-finance-uk/social-engineering-how-to-protect-yourself-from-fraud/

Яненко О.С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: д. т. н., професор Гороховатський В.О.,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ЦИФРОВА КРИМІНАЛІСТИКА ЯК ЗАСІБ ІДЕНТИФІКАЦІЇ КІБЕРЗЛОЧИНІВ

Цифрова криміналістика – це галузь судової експертизи, яка займається виявленням, збором, аналізом та інтерпретацією електронних доказів. Вона охоплює методи дослідження інформації, отриманої з комп'ютерних систем, мобільних пристроїв, мережевого трафіку та інших цифрових джерел [1-3].

До основних напрямів цифрової криміналістики належать:

- Комп’ютерна криміналістика (аналіз жорстких дисків, відновлення видалених файлів).
- Мережева криміналістика (дослідження трафіку, аналіз лог-файлів).
- Мобільна криміналістика (отримання даних з мобільних пристроїв).
- Криміналістика хмарних сервісів (аналіз віддалених серверів та хмарних середовищ).

Розглянемо основні функціонали, аспекти впровадження та сферу практичних задач, для вирішення яких застосовуються засоби цифрової криміналістики.

Роль цифрової криміналістики у боротьбі з кіберзлочинами. Цифрова криміналістика відіграє ключову роль у виявленні та розслідуванні кіберзлочинів, таких як шахрайство, несанкціонований доступ до даних, зломи інформаційних систем. Вона дозволяє відстежувати сліди злочинців у цифровому просторі та надавати докази, які можуть бути використані в суді.

Методи збору та аналізу цифрових доказів. Криміналісти використовують спеціалізоване програмне забезпечення, таке як EnCase, FTK та Autopsy, для збереження та аналізу електронних доказів. Важливим аспектом є забезпечення їхньої цілісності та неможливості підробки. Застосовується хешування даних, створення образів дисків та аналіз системних журналів подій. При цьому впроваджуються сучасні підходи штучного інтелекту та розпізнавання візуальних образів [4-6].

Відновлення видалених та зашифрованих даних. Багато зловмисників намагаються приховати свої сліди, видаляючи або шифруючи файли. Проте за допомогою спеціальних алгоритмів можна відновити інформацію навіть після її знищення або шифрування. Це особливо важливо при розслідуванні справ, пов’язаних з фінансовими махінаціями або порушеннями авторських прав.

Протидія анонімізації та методам приховування слідів. Зловмисники часто використовують анонімні мережі (Tor), VPN та проксі-сервери для приховування своєї активності. Сучасні методи цифрової криміналістики

дозволяють виявляти джерело трафіку за допомогою аналізу кореляцій мережевих даних, часових міток та цифрових підписів.

Автоматизація криміналістичних досліджень за допомогою ШІ. Штучний інтелект дозволяє значно прискорити процес аналізу лог-файлів, виявлення аномальної поведінки у системах та класифікації загроз. Це зменшує навантаження на фахівців та підвищує ефективність розслідувань.

Юридичні та етичні аспекти використання цифрових доказів. Отримані цифрові докази повинні відповідати вимогам міжнародного та національного законодавства, зокрема GDPR, законів про кібербезпеку та кримінально-процесуальних норм. Також важливо дотримуватися етичних принципів, щоб уникнути незаконного втручання в приватне життя громадян.

З кожним роком методи цифрової криміналістики вдосконалюються, інтегруючись з технологіями великих даних, блокчейном та кіберрозвідкою. Використання хмарних сервісів дозволяє швидко обробляти великі обсяги інформації, а квантові обчислення у майбутньому можуть розвинути перспективу новітніх методів дешифрування даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Casey E. Digital Evidence and Computer Crime: Forensic Science, Computers, and the Internet. – Academic Press, 2011.
2. L. Rogers, "Applying Machine Learning to Digital Forensics," in Journal of Digital Investigation, vol. 35, 2022.
3. Mahalik R. Cyber Forensics: A Field Manual for Collecting, Examining, and Preserving Evidence of Computer Crimes. – CRC Press, 2020.
4. Gorokhovatskyi, V., Gadetska, S., & Stiahlyk, N. (2023). Accelerating Image Classification based on a Model for Estimating Descriptor-to-Class Distance. International Journal of Computing, 22(4), 485-492.
5. S. V. Gadetska, V. O. Gorokhovatskyi, N. I. Stiahlyk, and N. V. Vlasenko, Statistical data analysis tools in image classification methods based on the description as a set of binary descriptors of key points, Radio Electronics, Computer Science, Control, no. 4, pp. 58–68, 2021, doi: 10.15588/1607-3274-2021-4-6.
6. Gorokhovatskyi V., Tvoroshenko I., Yakovleva O., and Hudáková M. (2025) Image description compression in classification structural methods, IEEE Access, vol. 13, pp. 43631-43641, doi: 10.1109/ACCESS.2025.3548910.
7. Gorokhovatskyi, V., Gadetska, S., Stiahlyk, N. (2024) Classification of images based on distance assessment. Information Technology and Implementation (Satellite): Conference Proceedings, November 21, 2024, Kyiv, Ukraine / V. Snytyuk (Editor). – Kyiv: Publishing House «Caravela», 22-24.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1.
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ, КОНТРОЛЮ І ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Piskunov R.O., Koshel K.Д.
THE ROLE OF ACCOUNTING AND TAXATION IN MARKETING MANAGEMENT ……..…. 6

Piskunov R.O., Lisnycha V.O.
THE TAX PLANNING IN MARKETING MANAGEMENT: COST OPTIMIZATION …… 8

Piskunov R.O., Lysenko A.O.
DIGITALIZATION OF MARKETING ACTIVITY ACCOUNTING AND ITS TAX ASPECTS ……..…….. 10

Piskunov R.O., Maifet A.
THE PECULIARITIES OF MANAGERIAL ACCOUNTING IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY …….. 12

Piskunov R.O., Merkulova A.
THE IMPACT OF CURRENCY FLUCTUATIONS ON THE FINANCIAL RESULTS OF EXPORTERS ……. 15

Piskunov R.O., Stativa O.B.
ACCOUNTING FOR MARKETING EXPENSES IN E-COMMERCE …….. 18

Piskunov R.O., Yechkalo S.V.
THE PECULIARITIES OF AUDITING EXPORT-IMPORT OPERATIONS 21

Безносенко В.В.
ПРОБЛЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ: УКРАЇНА ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД …….. 24

Будник В.І.
ОБЛІК ЦИФРОВИХ АКТИВІВ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ …….. 28

Гаврик О.В.
ДЕОФШОРИЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ …… 32

Гуцул І.А.
РОЗВИТОК ОФШОРНИХ ЗОН В СУЧАСНІЙ СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ 34

Домніч І.А.
ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ …….. 37

Корж А.
АВТОМАТИЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ……. 39

Кохан А.С.
СУЧАСНІ ПОДАТКОВІ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНИ, ЯК ДРАЙВЕР ПІДПИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ ……. 42

Кравченко Л.О., Мірошник О.Ю.
БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЗОРОГО АУДИТУ... 44

Медведовська Л.О.
ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПОДАТКОВУ ПОЛІТИКУ: НОВІ ПІДХОДИ ДО ОПОДАТКУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ …….. 47

Мустеца Н.О.
ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ……. 50

Трофімова А.Є.
ЦИФРОВЕ ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ …… 53

Пелих Д.О.
НЕЙРОМЕРЕЖЕВІ ТЕХНОЛОГІЇ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ …. 55

Скриннік Ю.С.
ЗМІНИ У ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕННЯХ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ 59

Шуста А.О., Мірошник О.Ю.
МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ …… 63

РОЗДІЛ 2.
СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Kuzmina V.D., Golovko O.G.
METHODS OF ASSESSMENT AND WAYS OF STABILIZING THE FINANCIAL CONDITION OF AN ENTERPRISE …… 67

Lykhvar D.L.
THE IMPORTANCE OF ESG FACTORS IN FORMING A COMPANY'S FINANCIAL STRATEGY IN A CONTEXT OF GLOBAL UNCERTAINTY 70

Sektym T.A.
PROMOTION OF CONSULTING SERVICES IN THE BUSINESS ENVIRONMENT ……. 73

Баранова В.В., Бабенко Т.С.
СТІЙКІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ……. 76

Бах Мохамед Баширу
ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ …….. 79

Бочарникова Є.С.
ЗАСТОСУВАННЯ ESG-КРИТЕРІЇВ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ БАНКУ ……. 82

Гнип Н.О., Кузьміна В.Д.
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА …… 85

Гребенюк В.В.
ФІНАНСУВАННЯ БЮДЖЕТНОГО ДЕФІЦИТУ:МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ ……. 88

Давиденко Д.О.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ ……. 91

Демочко С.О.
ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ……... 92

Додіван М.О.
РОЗВИТОК РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ FINTECH …….. 96

Застьола Є.О.
ІНТЕГРАЦІЯ КРИПТОВАЛЮТ У ФІНАНСОВО-КРЕДИТНУ СИСТЕМУ …… 98

Ковівчак А.В.
ФІНАНСОВІ РІШЕННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ РИНКОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ …….. 100

Кормушин Я.К.
РОЗВИТОК РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ FINTECH ……. 104

Костовецька П.Д.
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КРЕДИТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ …….. 108

Кравченко О.С., Жилякова О.В.
ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА МЕНЕДЖМЕНТ СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ……... 111

Кузьміна В. Д.
НЕДЕРЖАВНІ ПЕНСІЙНІ ФОНДИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПЕНСІОНЕРІВ В УКРАЇНІ ……. 114

Кузьміна В. Д.
МЕТОДИ ХЕДЖУВАННЯ ВАЛЮТНИХ РИЗИКІВ …… 117

Мазуркевич Ю.О.
ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЬНИХ ФІНАНСОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ …… 119

Мелікова Н.А., Москаленко О.В.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ …….. 122

Мішин Д.В.
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ …… 125

Немога А.О.
ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ В УМОВАХ ІНФЛЯЦІЇ …… 128

Сокіл С.В.
ІНСТРУМЕНТИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ …….. 131

Соловйова І.О., Костогриз В.Г.
СУЧАСНА ПРОБЛЕМАТИКА РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ …… 134

Утенкова А.А.
АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ …… 137

РОЗДІЛ 3.
ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТ

Andrieiev D.
CULTURAL IDENTITY AND ITS ROLE IN DECISION-MAKING DURING UNCERTAIN TIMES …….. 141

Bashkatova Y. T.
SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A RESPONSE TO GLOBAL CHALLENGES IN A STATE OF WAR …….. 144

Berezkin I. M.
MARKETING ACTIVITIES AS ELEMENTS OF A BRAND DEVELOPMENT STRATEGY …… 147

Berozkina A.V.
FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION …….. 149

Bocharova N.A., Yarovyi I.O.
SCIENTIFIC APPROACHES TO MANAGING MULTICULTURAL TEAMS: ANALYSIS AND PERSPECTIVES …….. 152

Cheng Chao
COMPANY IMAGE: PECULIARITIES OF FORMATION AND MANAGEMENT ……... 155

CHERNIAVSKA I.S., Dvornyk K.V.
INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES INTO CORPORATE PLANNING: EXPERIENCE AND PROSPECTS IN THE COSMETICS INDUSTRY …… 158

CHUBAR A.A.
MODERN METHODS OF EFFICIENCY INCREASING OF MANAGER'S WORK IN THE ORGANIZATION …….. 161

Dakhno M. V.
INTERMODAL TRANSPORTATION: CHALLENGES IN THE EU AND UKRAINE IN THE CURRENT ENVIRONMENT …….. 163

Dong Gantian
MANAGEMENT OF THE COMPANY'S INNOVATION POTENTIAL IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY 166

Hramatna M.I.
THE IMPACT OF SELF-IDENTIFICATION ON DECISION-MAKING IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC UNCERTAINTY ……. 168

Lyu Siyan
PLANNING PRODUCTION EFFICIENCY IMPROVING AT AN ENTERPRISE …….. 171

Morozova N.L., Fu Qihua
PERSONNEL SECURITY IN THE COMPANY'S MANAGEMENT SYSTEM …… 174

Morozova N.L., Li Xiaoyan
MANAGEMENT OF THE COMPANY'S COMPETITIVENESS IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT …… 176

Morozova N.L., Xu Dong
MANAGEMENT OF THE COMPANY'S INTELLECTUAL CAPITAL …… 178

Mu Xiuyuan
MANAGEMENT OF THE COMPANY'S HUMAN CAPITAL IN THE DIGITAL ECONOMY ……. 180

Naumik-Gladka K., Sviatchenko Y.
THE IMPACT OF COGNITIVE BIASES ON MANAGEMENT DECISIONS IN TIMES OF CRISIS …… 183

Naumik-Gladka K., Zalishchuk K.
THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ETHICS: A PSYCHOLOGICAL APPROACH ……. 186

Pang Bo
KEY ASPECTS OF MANAGEMENT OF PERSONNEL IN A SMALL ENTERPRISE …….. 190

Petrykiva T.V.
LEADERSHIP PSYCHOLOGY IN THE ERA OF REMOTE WORK: NEW CHALLENGES AND STRATEGIES …….. 192

Podhorna D.S.
THE CONTROVERSY OF COMMUNICATION METHODS IN EMPLOYEE MOTIVATION …… 195

Ren Wei
PRACTICAL ASPECTS OF IMPROVING THE COMPANY'S PERSONNEL MANAGEMENT …….. 198

Samus P.O., Bilotserkivskyi O.B.
ANALYSIS OF MODERN TRENDS IN THE DIGITAL ECONOMY AFFECTING STARTUPS ……..… 203

Shi Chunbo
WAYS OF THE CAREER DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL WITHIN BAIDU …….……. 206

Shi Kairong
THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN AN ORGANIZATION …….. 209

Stets V.S.
ORGANIZATION OF URBAN ENVIRONMENT AND ITS IMPACT ON HUMAN LIFE ……..…. 213

Wang Guofeng
PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM IN AN ORGANIZATION …….. 216

Wang Weiwei
MANAGEMENT OF THE COMPANY'S PROFIT TO ENSURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT ……..…. 219

Znak K.D.
ECONOMIC AND MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL UNCERTAINTY …… 222

Аврамішина Я.В.
ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА КРИЗИ …… 225

Бєлікова Н.В., Мухін В.А.
ТЕРМІНОСИСТЕМА ДОСЛІДЖЕНЬ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 227

Гадевич К. М., Карпенко Ю. В.
ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ «КАНБАН» В ДІЯЛЬНОСТІ ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМ ……. 231

Гайдуков І.В.
ВПЛИВ РИС КОНСТРУКТУ «ТЕМНА ТРІАДА» НА ПРАГНЕННЯ ДО УСПІХУ ……..…….. 234

Горлач Д.В.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИТРАТ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ …. 237

Григоров Д.Р.
НОВІТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ, ТОРГІВЛІ, ЛОГІСТИЦІ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ …… 240

Гринжола А.О.
ШЛЯХИ ПОВЕРНЕННЯ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ В УКРАЇНУ …… 242

Грінько А.П., Дуброва Ю.М.
ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ …… 245

Грінько А.П., Лизенко Р.Ю.
РОЛЬ ВЕЛИКИХ ДАНИХ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ 248

ГріньокА.П., Рассолова В.С.
КІБЕРБЕЗПЕКА В ЦИФРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: РИЗИКИ
ТА СТРАТЕГІЇ ЗАХИСТУ ……... 252

Грінько А.П., Сушкова В.С.
ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ДАНИХ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЦИФРОВОМУ
МЕНЕДЖМЕНТІ ……..... 255

Даудова Г.В.
ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТА
ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ ……. 258

Дивизинюк Б.М., Немченко Т.А.
ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ
ПОШИРЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ……..…… 261

Дикой Р.О.
ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА РИНКУ МОДИ ……. 264

Загородній В.
РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ В УПРАВЛІННІ ЦИФРОВИМИ
ПРОДУКТАМИ ТА ПОСЛУГАМИ …….……. 267

Зварко І.В.
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ …... 269

Івах А.В.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УКРАЇНІ 272

Кацюба А.В.
РЕПУТАЦІЄЮ ЧЕРЕЗ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ
СПІЛКУВАННЯ В УКРАЇНІ ПЕРІОДУ КРИЗИ ……. 275

Клименко А.Р.
БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА …….. 277

Клименко А.Р.
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ….. 280

Клименко А.Р.
РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО ТА КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ ……. 283

Колесніков А.П., Тигач Г.Г.
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ …… 286

Копитко М. І., Маланчук А.М.
ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВРАХУВАННЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПРОТИДІЇ НЕГАТИВНОМУ ВПЛИВУ ЗАГРОЗ ……. 289

Коротун В.С.
ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА В УМОВАХ КРИЗИ ……. 291

Краєвий Н.А., Зябрєв В.Ю.
УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ …….. 293

Краєвий Н.А.
РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІНАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ……. 297

Кухаренко К.В.
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ ……..…… 299

Ліньков О.О.
ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ …… 302

Логвиненко Л.С.
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ШЛЯХИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ …… 305

Мацука В.М., Шабан Н.В.
РОЗВИТОК СУЧАСНИХ СИСТЕМ ТА ФОРМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ …….. 308

Медведовська Л.О.
ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГАХ ……. 311

Мельничук О.А., Карпенко Ю.
ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ «JUST IN TIME» В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ……..…….. 315

Мойса Т.В.
ХАРАКТЕРИСТИКА МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДВИЩЕННЯ ВЛАСНОГО ІННОВАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ …….…….. 318

Науменко В.М., Лойко В.В.
МОДЕРНІЗАЦІЯ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ …….……. 320

Пахомов М.С.
АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ……. 324

Петриківа О.С., Дворник К.В.
ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПОСЛУГ: РОЛЬ ГІБРИДНИХ МОДЕЛЕЙ У РОЗВИТКУ СЕРВІСІВ ДЛЯ МАЙСТРІВ ……. 329

Пивоварська О.А.
УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ ТЗОВ «АГРОТЕХНІКА») …….…….. 332

Попов В.В.
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ …… 336

Ракша К.В.
РЕГІОНАЛЬНІ ВІДМІННОСТІ У СТАВЛЕННІ МОЛОДІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ……. 339

Рева В.Д.
АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬОГО МАЛОГО БІЗНЕСУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ …….……. 342

Редзюк Є.В.
РОЗВИТОК ТНК В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ……. 345

Скриннік Ю.С., Бабенко М.В.
ВПЛИВ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ НА СТРАТЕГІЇ ЗБЕРЕЖЕННЯ БІЗНЕСУ: АДАПТАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ КОМПАНІЙ ……... 359

Смага В. Ю.
ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ …….…….. 353

Старченко К.С.
ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА …….……. 356

Тардаскіна Т.М., Юхновець О.М.
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІТ КОМАНДОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН …….…….. 359

Третяк Н.М., Дядик М.
МІЖНАРОДНИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ФОРМА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ …… 362

Третяк Н.М., Ковтун В.
ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО РИНКУ …….. 364

Третяк Н.М., Мацола А.В.
СУТНІСТЬ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇН 367

Третяк Н.М., Піддубний Є.О.
МІЖНАРОДНА ІНВЕСТИЦІЙНА ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ …… 370

Трофімова А., Бабенко М.В.
РОЛЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА …… 372

Фроловський Д.С.
ВАЖЛИВІСТЬ ЕТИЧНОГО КОДЕКСУ ПІДПРИЄМСТВА У СВІТІ …... 374

РОЗДІЛ 4.
ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ У ВИРІШЕННІ СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ НАУКИ, ТЕХНІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА

Drakon D.
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN VIDEO GAMES: FROM NPCS TO GENERATIVE WORLDS …… 378

Romenskyi I.Ye.
KEY ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF INFORMATION SYSTEMS IN MANAGEMENT ……... 380

Андренко К.В., Стяглик Н. І.
ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ЛЮДИНИ 382

Андренко К.В.
КІБЕРБЕЗПЕКА В СИСТЕМАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ……. 385

Бачманюк Д.О., Коржова О.В.
ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ – ШЛЯХ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УКРАЇНИ ТА СВІТУ ……. 388

Голубєв П.С.
АНАЛІЗ ФУНКЦІОНАЛІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ТЕСТУВАННІ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ …….. 392

Городянська Л.В., Ткаченко О.В., Горб А.В.
ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ……... 395

Дворник К.В., Коржова О.В.
ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ СУЧАСНИХ ЗАСОБІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ……. 399

Катруша А.О.
ВПЛИВ КВАНТОВИХ МЕРЕЖ НА РОЗВИТОК ТА БЕЗПЕКУ МАЙБУТНЬОГО ІНТЕРНЕТУ …….. 402

Панічкіна А.В.
МАТЕМАТИЧНІ ПРИНЦИПИ В ОСНОВІ ШІ ……..…….. 405

Рашин В.В.
МОДЕЛЮВАНЯ ПОВЕДІНКИ БАНКА В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ ЗАСОБАМИ МАТЕМАТИЧНОГО АНАЛІЗУ …… 408

Свинаренко А.А., Філатова Л.Д.
ВАЖЛИВІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИКИ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ …….. 411

Фаткулін В.В., Філатова Л.Д.
ЦИФРОВА НЕРІВНІСТЬ ТА ДОСТУП ДО ТЕХНОЛОГІЙ …….. 413

Федосова В.С.
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІГРОВІЙ ІНДУСТРІЇ 416

Шабалтас В.Я., Філатова Л.Д.
РОЗУМНЕ ФІНАНСУВАННЯ: РОЗРОБКА ФІНАНСОВОГО ДОДАТКУ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ДАНИХ ……. 418

Ягло В.О., Філатова Л.Д.
ПІДВИЩЕННЯ ОБІЗНАНОСТІ ВРАЗЛИВОЇ ЧАСТКИ НАСЕЛЕННЯ ЯК ПРОТИДІЯ СОЦІАЛЬНІЙ ІНЖЕНЕРІЇ ……. 420

Яненко О.
ЦИФРОВА КРИМІНАЛІСТИКА ЯК ЗАСІБ ІДЕНТИФІКАЦІЇ КІБЕРЗЛОЧИНІВ ……..…….…….. 423

Електронне наукове видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОЛОДІ З ПРОБЛЕМ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

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

(4 квітня 2025 року, м. Харків, Україна)

Матеріали подаються в авторській редакції

Формат 60×84/8. Гарнітура Таймс.
Обл.-вид. арк 30,18 Умовн. друк. арк. 24,14

Системні вимоги:
Процесор Pentium-класса; ОС Windows 7/10;
дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10.
Об’єм даних 3,4 Мб.

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.