

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

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

Збірник доповідей
VI Міжнародної науково-практичної конференції

(15 травня 2026 року, м. Харків, Україна)

Електронний ресурс

Харків – 2026

УДК 33+657(063)

С 91

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

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 9 від 25.05.2026 року)*

Редакційна колегія:

д-р. екон. наук, проф. Б. В. Самородов (головний редактор);
к.філос.н., доц. А.А. Чхеайло;
к-т. екон. наук, доц. Р. О. Піскунов;
д-р. екон. наук, доцент. К. В. Орехова;
д-р. екон. наук, проф. Г. М. Азаренкова;
д-р. екон. наук, проф. А. П. Грінько;
к-т. екон. наук, доц. Н. Л. Морозова;
PhD з комп'ютерних наук Д. М. Ковальчук;
к-т. пед. наук Н. І. Стяглик.

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

С 91 Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: збірник доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (15 травня 2026 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа ; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10. – 659 с. (PDF)

ISBN 978-966-285-810-5

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/25801>

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

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

Усі права застережено. Посилання на матеріали обов'язкові.

УДК 33+657(063)

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/25801>

ISBN 978-966-285-810-5

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

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

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

Collection of abstracts
VI International Scientific and Practical Conference

(May 15, 2026, Kharkiv, Ukraine)

Electronic resource

Kharkiv – 2026

UDC 33+657(063)

Registration certificate UkrINTEI (№ 949 of Desember 10, 2025)

*Approved for posting on the Internet by the decision of the Academic Council
in V.N. Karazin Kharkiv National University
(Minutes №9 of May 25, 2026)*

Editorial board:

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

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

The current state, problems and prospects of business, financial, credit and accounting systems development: a collection of abstracts of the VI International Scientific and Practical Conference (May 15, 2026, Kharkiv, Ukraine) [Electron. Resource]. – Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University, 2026.– 1 el. disk (CD-ROM). – Systems. requirements: Pentium-class processor; OC Windows 7/10; CD-ROM drive; Acrobat Reader 10. – 656 p. (PDF)

ISBN 978-966-285-810-5

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/25801>

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

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

All rights reserved. References to materials are required.

UDC 33+657(063)

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/25801>

ISBN 978-966-285-810-5

© V. N. Karazin Kharkiv National
University, 2026

РОЗДІЛ 1.

СУЧАСНІ ФІНАНСОВІ ІНСТИТУТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ В НЕСТАБІЛЬНІЙ ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОСИСТЕМІ

DIGITAL TRANSFORMATION OF POLISH CITIES AND MUNICIPALITIES: LEVERAGING FINTECH FOR FISCAL RESILIENCE AND REVENUE OPTIMIZATION

Since 1999, Poland's administrative organization is divided into three tiers: national (central government), regional (voivodeships), and local (districts and municipalities). That administrative system includes 16 voivodeships, 380 districts (powiats, including 66 cities with powiat status), and 2,479 municipalities (gminas), including 302 urban gminas, 718 urban-rural gminas, and 1,459 rural gminas. Within this administrative hierarchy, cities and municipalities (later jointly referred to as municipalities) are obliged to carry out the so called own tasks (pol.: *zadania własne*) to satisfy the collective needs of the local community, relating to spatial and land management, infrastructure and roads, public transportation, education, healthcare and social welfare, culture and recreation, public order and safety[1]. All these responsibilities are funded directly from the municipality's own budget.

The municipality's budget consists of its own revenues as well as general subsidies and targeted grants from state budget [2]. Own revenues include local taxes and charges, shares in personal and corporate income taxes, income from municipal property, administrative fees, and other revenues specified by law [3]. Shares in personal income tax (PIT) and corporate income tax (CIT) represent a significant component of municipal budgets, reflecting the economic activity and income level of residents and enterprises located within the municipality. General subsidies transferred from the state budget are intended to support municipalities in carrying out their public tasks, while targeted grants are allocated for specific purposes and projects determined by central government regulations. The structure of municipal revenues therefore reflects both the decentralization of public administration and the continued financial dependence of local governments on the state budget. The most important source of financing constitute municipal own revenues, as they provide local governments with a certain degree of financial autonomy and flexibility in performing their statutory responsibilities.

Recently, the systematically deteriorating demographic situation in Poland, caused by negative natural increase, record-low fertility rates, and rapid population aging, has had an increasingly negative impact on municipal budgets. This situation is reducing municipalities' own revenues, particularly from income taxes [4]. As the author cited here demonstrated, based on research conducted in the Warmian-Masurian Voivodeship, there is a strong positive correlation ($r = 0.35$) between population size and municipalities' tax revenues. At the same time, *per capita* infrastructure maintenance costs are rising. Negative demographic trends also translate into declining labor resources, both in terms of quantity and quality (migration outflows, age

structure), which in turn negatively impacts the investment attractiveness of a given municipality or city [5]. Consequently, municipalities' ability to collect taxes and local fees from businesses is also declining. Taking this into account, a major challenge for many municipalities in Poland today is to maintain their income at a level that allows them to function normally and to secure adequate funds to cover all necessary expenses.

The overarching aim of this work was to explore the potential role of innovative, digital financial technologies (fintech) in meeting this challenge. This paper analyses the application of fintech for digital payment and municipal obligations. In turn, the concept of budget resilience refers to the ability of local governments to sustain stable revenue inflows, administrative continuity, and efficient collection under operational pressure. It is assumed that digitalization strengthens budget resilience when it improves the conversion of assessed obligations into realized payments. The most relevant mechanisms are payment convenience, automation of administrative workflows, and integration between municipal and national systems.

To achieve the goal of the work, available databases of urban and municipal innovations were reviewed (e.g. Baza miejskich innowacji PFR S.A. or Baza wiedzy Giełda Miejskich Technologii), leading to the identification of 55 digital innovations implemented in Polish cities and municipalities. From this dataset, 5 implementation cases were selected for in-depth analysis to examine how digital innovations contribute to the digital transformation of local governments, particularly in strengthening budget resilience, improving financial management, and enhancing public service efficiency.

The first case, from Świętochłowice, focuses on a web-based municipal e-services and local tax payment system. This solution digitizes interactions between residents and the municipality by enabling online payments, electronic communication, and mobile access to public services. The second case, implemented in Gdańsk, uses robotic process automation for property tax processing and automated document delivery. A software robot performs repetitive administrative tasks such as calculating taxes, preparing documents, and sending notifications through ePUAP. The third example, from Częstochowa, introduces a platform for e-declarations related to municipal fees and taxes. The system guides residents through online forms, automatically validates data, and minimizes mistakes in declarations. The fourth case, from Warszawa, represents a more advanced enforcement-oriented model. The city implemented an ANPR-based mobile parking control system that automatically scans license plates and verifies whether parking fees have been paid. Finally, the case of Mińsk Mazowiecki demonstrates how data analytics and automated parking enforcement can support local fiscal sustainability. The CityScanner system not only improved the detection of unpaid parking but also generated valuable urban mobility data that supported broader planning and transport policy decisions. Although the solutions differ in terms of technology and operational focus, all of them contribute to what can be described as “budget tightening” — that is, reducing revenue leakage, increasing payment compliance, and improving administrative efficiency.

Although Polish municipalities are undergoing a process of digital transformation, recent reports indicate that the lower the level in the local government

hierarchy, the less advanced this process tends to be [6]. Regional and district-level administrations demonstrate significantly higher adoption rates of cloud computing services, e-delivery systems, mobile public services, and artificial intelligence solutions than municipalities at the lowest administrative level (gmina). This asymmetry reflects structural differences in financial capacity, organisational resources, and digital competences between large urban administrations and smaller municipalities. Larger cities and regional authorities generally possess stronger institutional capacity to invest in complex digital infrastructure and cooperate with external technology providers. Smaller municipalities, especially rural gminas, often face budgetary constraints, limited IT staffing, and lower access to innovation ecosystems, which slows the pace of digital transformation. At the same time, the growing adoption of cloud computing, e-services, AI-supported administration, and mobile applications suggests that Polish local governments increasingly perceive digitalisation not only as an administrative necessity, but also as a tool for improving financial efficiency and institutional resilience. Digital platforms simplify tax and fee collection, automate administrative processes, reduce transaction and personnel costs, and improve accessibility of public services for residents and businesses. Consequently, digital transformation may partially offset the fiscal pressures associated with demographic shrinkage and declining local tax bases by increasing operational efficiency and strengthening municipalities' revenue management capacities.

REFERENCES

1. Mulawa, M. 2013. 'Classification of the Tasks of Local Governmental Units in Poland in the Light of Fundamental Legal Acts — Discussion of Selected Aspects'. *Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy* 11(2):33–42. doi:10.56583/br.1127.
2. Zarychta, J. 2025. *Municipal Finance in Poland*. Yerevan: Global Gateway, R2D Syunik.
3. Trojanek, M. 2010. 'Sources of Municipal Incomes in Poland – Current State'. *JOURNAL OF INTERNATIONAL STUDIES* 3(1):9–17. doi:10.14254/2071-8330.2010/3-1/1.
4. Wichowska, A. 2019. 'Shrinking Municipalities and Their Budgetary Revenues on the Example of the Warmian-Masurian Voivodeship in Poland'. *Oeconomia Copernicana* 10(3):419–32. doi:10.24136/oc.2019.020.
5. Józefowicz, K. 2025. 'Investment Attractiveness of Small Towns in Poland - Assessment of Available Labor Resources'. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL* XXVIII(Issue 1):265–87. doi:10.35808/ersj/3901 .
6. Statistics Poland, Społeczeństwo informacyjne w Polsce / Information society in Poland 2025, Warsaw 2025, stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5497/1/19/1/spoleczenstwo_informacyjne_w_polsce_2025.pdf

FINANCIAL TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF PREVENTING AND REDUCING CORRUPTION RISKS

Digital financial technologies play an important role in increasing the transparency of financial transactions and reducing corruption risks in the financial system. One of the key mechanisms of such influence is increasing the level of transparency of financial transactions. The use of digital platforms, electronic payments and non-cash payments ensures the recording of all transactions in the digital environment, which creates the possibility of their audit and control. This significantly complicates the concealment of financial flows, misappropriation of funds or manipulation of financial resources.

An important tool for reducing corruption risks is the use of blockchain technology, which ensures the immutability and decentralization of data storage. Thanks to the distributed registry, transaction information cannot be changed without the approval of the entire network, which reduces the possibilities for falsification of data or manipulation of financial information. This technology is actively used in the field of public procurement, asset registration, contract management and other processes where it is important to ensure openness and trust in financial transactions.

Another mechanism is the automation of financial processes and the use of data analysis algorithms. FinTech solutions allow the use of artificial intelligence and big data analytics technologies to monitor financial transactions, detect suspicious transactions, and prevent financial abuse. Such systems are able to quickly identify anomalous financial transactions that may indicate fraud or corruption schemes, as well as ensure the effective operation of financial monitoring systems. In addition, the development of digital financial services and platforms that minimize the role of intermediaries in financial transactions has a significant impact on reducing corruption risks. The use of electronic services, digital banking services, e-government platforms, and online payment systems helps reduce direct contact between citizens, businesses, and officials. This, in turn, reduces the opportunities for informal agreements, abuse of office, and corrupt practices. Thus, the implementation of FinTech solutions contributes to the formation of a more transparent, accountable, and efficient financial system [1]. The use of digital technologies, automation of financial processes and modern data analysis tools creates the prerequisites for minimizing corruption risks, increasing trust in financial institutions and ensuring sustainable development of the financial sector.

In the current conditions of digital transformation of the economy, financial technologies are an important tool for increasing the transparency of financial transactions, strengthening the accountability of institutions and minimizing corruption risks [2]. The use of digital platforms, automated financial services and the

latest technological solutions contributes to the creation of a more open financial environment, in which the possibilities for manipulation, fraud and illegal use of financial resources are significantly reduced. One of the key areas of application of FinTech in the fight against corruption is the digitalization of financial transactions, which allows recording transactions in digital format and ensuring their subsequent audit and control [3]. The use of electronic payments reduces dependence on cash payments, which makes it difficult to hide illegal financial transactions and increases the transparency of the flow of funds.

An important place among innovative financial technologies is occupied by blockchain, which provides decentralized data storage, immutability of records and a high level of transparency of transactions. Thanks to the distributed ledger technology, all operations are recorded in the form of a chain of blocks, which practically makes their forgery or unauthorized change impossible. In addition, the use of smart contracts allows you to automate the execution of financial agreements and contractual obligations, which reduces the role of the human factor and, accordingly, the possibility of corruption abuses. Similar technologies are already used in international practice for managing government contracts, financing infrastructure projects and controlling the use of budget funds [4]. Electronic public procurement systems and digital platforms for managing public assets also have a significant anti-corruption effect. A striking example is the Ukrainian Prozorro system, which provides open access to information about all stages of public procurement - from announcing a tender to determining the winner. The principle of operation of the system is based on the concept of "everyone sees everything", which allows the public, business and regulatory authorities to monitor procurement procedures. Thanks to the transparency of the process, competition between participants and openness of data, the system contributes to reducing corruption in the field of public procurement. A further development of digital tools in this area was the Prozorro.Sale platform, which is used for transparent sale or lease of state and municipal property through electronic auctions. The system allows for equal access to participation in auctions, automates the bidding process and provides open access to the results of bidding [5]. This significantly reduces the opportunities for corrupt agreements or manipulations during the sale of state assets.

A separate area of development of digital tools for combating corruption is open data platforms, analytical systems and public monitoring tools. Such systems allow for the analysis of large amounts of financial information, the detection of anomalous transactions and the identification of potential corruption risks. The use of big data and analytics technologies contributes to more effective financial control, allows for a prompt response to violations and increases the efficiency of public administration.

The conducted research allows us to formulate the following recommendations.

1. Expanding the implementation of digital financial technologies in the public sector. It is advisable to intensify the use of fintech solutions in the budget process, public procurement and tax administration in order to reduce the impact of the human factor and minimize corruption risks.

2. Increasing the level of transparency of financial transactions. It is important to ensure open access to information on financial flows through digital platforms, which will allow public control to more effectively identify potential abuses.

3. Development of analytics systems based on big data and artificial intelligence. The use of modern data analysis technologies makes it possible to detect anomalous transactions and potentially corrupt schemes at an early stage.

4. Strengthening the cybersecurity of financial digital systems. It is necessary to guarantee the protection of financial platforms from unauthorized access, manipulation and data leakage, which is critically important for trust in digital infrastructure.

5. Development of digital financial literacy of the population and employees. Increasing the level of understanding of fintech tools will contribute to more responsible use of digital services and reduce opportunities for abuse.

6. Improving the regulatory framework for financial technologies. Legislation needs to be adapted to the rapid development of the fintech sector, taking into account the risks of corrupt practices and cyber threats.

Thus, modern financial technologies and digital tools create new opportunities for increasing the transparency of financial processes, strengthening the accountability of state institutions and reducing corruption risks. The integration of technologies such as blockchain, electronic payment systems, digital public procurement platforms and analytical data processing systems contributes to the creation of a more efficient and transparent financial system that meets the modern requirements of the digital economy.

REFERENCES

1. Kshetri, N. (2017). Blockchain's roles in strengthening cybersecurity and protecting privacy. *Telecommunications Policy*, 41(10), 1027–1038. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2017.09.003>
2. OECD. (2017). Preventing policy capture: Integrity in public decision making. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/9789264065239-en>
3. Transparency International. (2024). Corruption perceptions index 2023: Methodology and results. <https://www.transparency.org>
4. World Bank. (2021). GovTech: Putting people first. World Bank Group. <https://www.worldbank.org>
5. Zetzsche, D. A., Buckley, R. P., Arner, D. W., & Barberis, J. (2017). From fintech to techfin: The regulatory challenges of data-driven finance. *New York University Journal of Law & Business*, 14(2), 393–446.

Maslak Nataliia,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Sumy National Agrarian University

GREEN FINANCE INSTRUMENTS FOR UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR: INSTITUTIONAL BARRIERS AND DIGITAL SOLUTIONS

The ongoing European integration process places Ukraine's agricultural sector at a crossroads between conventional production models and the sustainability requirements embedded in the EU Common Agricultural Policy (CAP). While agriculture remains the backbone of Ukraine's export economy — generating 59.3% of the country's merchandise export revenue in 2024 — the sector's access to green financial instruments remains critically underdeveloped. The adoption of the Strategy for Agricultural and Rural Development until 2030 (CMU Resolution No. 1163-r, 15.11.2024) and the Law on the State Agrarian Register information and communication system (No. 3980-IX, 19.09.2024) have created new institutional preconditions for embedding green finance mechanisms into Ukraine's agri-food system. This paper identifies the key institutional barriers impeding the development of green finance in Ukraine's agricultural sector and proposes digital solutions leveraging the State Agrarian Register (SAR) as a verification and monitoring platform.

The global sustainable debt market has demonstrated robust growth. According to the Climate Bonds Initiative, cumulative GSS+ bond issuance (green, social, sustainability, and sustainability-linked bonds) reached USD 5.4 trillion by Q3 2024, with USD 818.2 billion issued during the year alone, representing an 11% year-on-year increase [1]. Green bonds account for 62% of this market. However, agriculture remains one of the least covered sectors: its share in global green bond issuance does not exceed 3–4%, primarily due to the complexity of verifying environmental practices at the farm level and the absence of standardized eligibility criteria for agricultural investments [2]. For Ukraine, this gap is even more pronounced, as green finance for the agricultural sector is at a very early stage of development [3].

The analysis of Ukraine's institutional environment reveals four distinct categories of barriers. *First, information asymmetry:* the lack of a standardized system for monitoring and reporting environmental performance indicators at the producer level creates conditions for adverse selection and moral hazard in lender-borrower relationships within agricultural finance. Financial institutions cannot reliably distinguish between genuinely sustainable producers and those merely claiming green credentials. *Second, regulatory gaps:* Ukraine has not yet adopted a national taxonomy of sustainable economic activities aligned with the EU Taxonomy Regulation (2020/852), making it impossible to classify agricultural investments as “green” under internationally recognized frameworks [4]. *Third, institutional capacity constraints:* the banking sector lacks established methodologies for ESG risk assessment of agricultural borrowers, although the National Bank of Ukraine introduced environmental and social requirements for agricultural lending under the “Affordable

Loans 5-7-9%” programme from December 2024. *Fourth, data fragmentation:* information about land resources, farming practices, and environmental indicators is dispersed across multiple departmental registries and cadastres, preventing comprehensive assessment of the green profile of agricultural projects.

The EU experience offers instructive parallels. Under the CAP reform cycle (2023–2027), conditionality has become the central mechanism linking direct payments to environmental compliance through GAEC standards, with the Integrated Administration and Control System (IACS) providing digital infrastructure for verification. EU member states such as Ireland, Estonia, Spain, Italy, and the Netherlands operate farm registries analogous to the SAR, which serve as foundational data layers for both subsidy administration and environmental monitoring. Ukraine’s SAR, developed with EU and FAO support, was explicitly designed to evolve toward similar functionality, and its legal framework under Law No. 3980-IX now mandates interoperability with other state information systems — a prerequisite that EU accession candidates must fulfil under the agricultural acquis [4].

The interaction between these barriers is particularly consequential. Information asymmetry and data fragmentation jointly undermine the creditworthiness assessment of agricultural borrowers seeking green finance, while regulatory gaps prevent even well-documented sustainable projects from qualifying for international green bond certification under the Climate Bonds Standard [1]. The introduction of environmental and social requirements by the NBU in December 2024 represents a significant policy signal, yet without a digital verification infrastructure these requirements risk remaining declarative rather than operational. This reinforces the case for a platform-based approach centred on the SAR.

The State Agrarian Register offers a promising digital infrastructure for overcoming these barriers. Originally launched in August 2022 with EU support as a beneficiary verification tool for budget subsidies, the SAR had registered over 176,000 agricultural producers and administered more than 50 support programmes by September 2024 [5]. Law No. 3980-IX transforms the SAR into a full-fledged information and communication system with mandated electronic interoperability with other state registries and cadastres — a critical technical prerequisite for integrating green finance mechanisms.

Three directions for the digital expansion of the SAR are proposed. First, an agri-environmental conditionality module that automates compliance checks against Good Agricultural and Environmental Conditions (GAEC) standards as a prerequisite for accessing green financial instruments. Second, integration with the State Land Cadastre and remote sensing systems to enable independent verification of sustainable farming practices. Third, the creation of a digital “green passport” for each registered producer — a standardized ESG profile instrument that financial institutions and investors can use to assess eligibility for green lending, insurance, and investment products.

The phased implementation framework is anchored in the chronology of adopted regulatory instruments and Ukraine’s international commitments. The first phase (2025–2027) corresponds to the operational action plan of the Agricultural

Development Strategy [6] and the entry into force of Law No. 3980-IX [5], involving incremental enhancement of the SAR's functionality with baseline environmental compliance indicators synchronized with the NBU's new environmental and social lending requirements. The second phase (2027–2030) aligns with the Ukraine Facility implementation horizon, under which agricultural digitalization is identified as a key reform priority, and encompasses adaptive transformation through SAR integration with the land cadastre, geospatial data systems, and piloting of green financial products. The third phase (2030+) targets full harmonization with the EU CAP framework [4] and the establishment of a comprehensive digital platform for green agricultural finance.

In conclusion, unlocking green finance for Ukraine's agricultural sector requires systematic removal of institutional barriers through digital transformation of verification and monitoring mechanisms. The State Agrarian Register, with its legal foundations substantially strengthened by Law No. 3980-IX, has the potential to become the key infrastructural platform linking environmental conditionality requirements with access to sustainable finance instruments — simultaneously providing transparency for investors and reducing transaction costs for agricultural producers.

REFERENCES

1. Climate Bonds Initiative. (2024). Sustainable Debt: Global State of the Market 2024. Q3 Report. CBI. <https://www.climatebonds.net>
2. Ajayi, O. O., Toromade, A. S., & Ayeni, O. (2024). Climate-Smart Agricultural Finance (CSAF): A model for sustainable investments in agriculture. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(2), 001–011. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.2.3291>
3. IEF NANU. (2024). Vprovadzhennia zelenoho finansuvannia dlia adaptatsii ta pom'iakshennia naslidkiv zminy klimatu v ahrarnomu sektori [Green finance for climate change adaptation and mitigation in the agricultural sector]. IEP NANU. <https://ief.org.ua>
4. European Parliament & Council of the European Union. (2020). Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment. *Official Journal of the European Union*, L 198, 13–43.
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). Pro informatiino-komunikatsiinu systemu «Derzhavnyi ahrarnyi reiestr»: Zakon Ukrainy No. 3980-IX [On the information and communication system “State Agrarian Register”: Law of Ukraine No. 3980-IX]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3980-20>
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii v Ukraini na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia No. 1163-r [On approval of the Strategy for Agricultural and Rural Development in Ukraine until 2030: Resolution No. 1163-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-r>

*Sova Artem, 2nd year student,
Faculty of Finance and Accounting,
State University of Trade and Economics;
Scientific supervisor: Radchenko Yuliia, Senior Lecturer,
Department of Modern European Languages*

ENTERPRISE MANAGEMENT IN A VUCA ENVIRONMENT

The current global environment is increasingly shaped by Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity, which together form the so-called VUCA context. These factors significantly influence how organizations operate and make decisions, requiring a shift from traditional, stable management models to more flexible and adaptive approaches. In such a context, predictability decreases, while the speed of change and the level of risk increase, forcing enterprises to constantly adjust their strategies and priorities.

The concept of VUCA was originally introduced in military studies and later adopted in management theory to describe unstable and unpredictable situations. Volatility refers to the speed and intensity of change; uncertainty reflects the lack of predictability; complexity describes the presence of multiple interconnected factors; and ambiguity indicates unclear cause-and-effect relationships. Under these circumstances, traditional planning tools become less effective, and organizations must rely on more dynamic and adaptive management approaches [1].

Operating in a VUCA context requires enterprises to rethink their organizational structures and management practices. Rigid hierarchies are gradually replaced by more flexible and decentralized models that allow quicker responses to external changes. Adaptive leadership becomes a key factor, as managers are expected not only to coordinate activities but also to guide organizations through uncertainty, motivate employees, and support continuous learning. This type of leadership emphasizes openness to change, collaboration, and the ability to experiment with new solutions.

A critical capability in such situations is organizational resilience, which refers to the ability to withstand shocks, recover from disruptions, and adapt to new circumstances. Resilience is not only about reacting to crises but also about preparing for them in advance. It includes risk awareness, effective internal communication, and the development of a supportive organizational culture. Companies that invest in resilience are better able to maintain stability and ensure continuity of their operations [2].

Decision-making in a VUCA context becomes more complex due to the lack of complete and reliable information. Managers often need to act quickly, even when the situation is unclear. In such cases, a combination of analytical tools, professional experience, and intuitive judgment becomes essential. Scenario planning and risk-oriented approaches help organizations consider different possible futures and choose more balanced strategies. This reduces uncertainty and supports more informed and flexible decisions [3].

In a VUCA context, it is also important to combine quantitative data (numerical indicators) with qualitative indicators (employee perceptions, level of trust, organizational culture). Such a comprehensive approach provides a more realistic picture of performance and allows timely adjustments to strategy [4].

Digital technologies play an important role in supporting organizations under VUCA conditions. Data analytics, artificial intelligence, and real-time monitoring systems give managers better insights into internal processes and external changes. These tools improve the speed and quality of decision-making and help identify risks and opportunities earlier. At the same time, digitalization requires new skills and competencies, making continuous learning and employee development a strategic priority. Another important trend is the growing role of organizational agility. Agile practices allow companies to respond quickly to change, test new ideas, and adjust their actions based on feedback.

The VUCA world forces economic systems to balance conflicting tasks and adapt strategies to constant change and emerging challenges [5]. Values and ethical principles are also becoming more important. Organizations that maintain transparency, responsibility, and active stakeholder engagement are more likely to build trust and strengthen their reputation. This is especially relevant in conditions of social and economic instability, where stakeholders expect businesses to act responsibly and contribute to broader societal goals.

Thus, the VUCA context requires a fundamental rethinking of management approaches, leadership roles, and organizational priorities. Enterprises must develop the ability to adapt quickly, learn continuously, and make informed decisions under uncertainty. Organizations that successfully combine flexibility, resilience, and strategic thinking gain significant advantages and are better prepared for long-term development.

REFERENCES

1. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1-2). URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2389563 (Accessed: 1.05.2026).
2. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
3. Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Eds.). (2016). Managing in a VUCA World. *Springer*. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>
4. Жарова, Л. (2025). Від традицій до гнучкості: інструменти менеджменту у VUCA-реальності. *Empirio*, 2, 116-127. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.116-127>
5. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги / монографія (кол. авт.) за заг. ред. Г. Дорошенко. (2023). Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 348 с. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/18156> (Accessed: 1.05.2026).

Staiko Anastasiia,

II year student

State University of Trade and Economics;

Scientific supervisor: Zhurakhovska Liudmyla

State University of Trade and Economics

RISKS AND INVESTMENT OPPORTUNITIES IN THE SECURITIES MARKET UNDER CONDITIONS OF INCREASED FINANCIAL MARKET VOLATILITY

In recent years, financial markets have been characterized by a significant increase in volatility, driven by a combination of global economic, political, and social factors. Rapid changes in inflation rates, fluctuations in interest rates, geopolitical tensions, and the consequences of global crises have created an unstable environment for investors. As a result, the securities market has become more sensitive to external shocks, making investment decision-making more complex and uncertain.

The relevance of this topic lies in the growing need for investors to understand both the risks and opportunities associated with volatile market conditions. Increased volatility not only amplifies potential losses but also creates favorable conditions for gaining higher returns, especially for those who can effectively manage risk and adapt to changing market dynamics.

Volatility is a key characteristic of financial markets that reflects the degree of variation in the price of financial instruments over time. It is commonly used as an indicator of risk, as higher volatility implies greater uncertainty and potential for both gains and losses. In general, volatility can be classified into historical volatility, which measures past price fluctuations, and implied volatility, which reflects market expectations about future price movements.

The increase in financial market volatility is driven by several major factors. First, macroeconomic factors play a crucial role. Changes in inflation rates, interest rates, economic growth, and monetary policy decisions can significantly influence investor expectations and asset prices. For instance, tightening monetary policy often leads to increased uncertainty and market fluctuations. Second, political events are an important source of volatility. Geopolitical conflicts, elections, trade wars, and sanctions can disrupt financial stability and lead to rapid market reactions. Such events increase uncertainty and may trigger capital outflows or shifts in investment strategies. Third, behavioral factors of investors also contribute to market volatility. Emotional reactions, herd behavior, overconfidence, and panic selling can amplify price movements beyond what is justified by fundamental factors. In volatile conditions, investors often make irrational decisions, which further intensifies market fluctuations [2], [4].

Investment risks are an inherent component of financial markets and represent potential threats that may lead to financial losses or lower-than-expected returns. In

conditions of increased market volatility, risks become more pronounced and require careful analysis and management. The most significant risks include market, credit, liquidity, inflation, and political risks (table 1). These risks arise due to macroeconomic instability, financial market fluctuations, and external shocks such as geopolitical events. Understanding these risks is essential for making informed investment decisions and maintaining portfolio stability [3].

Table 1. Key Investment Risks [1],[3]

Risk Type	Description	Example
Market Risk	Fluctuations in asset prices due to market conditions	Stock prices falling during a crisis
Credit Risk	Failure of issuer to meet financial obligations	Company defaulting on bonds
Liquidity Risk	Difficulty selling assets quickly without losses	Real estate taking long to sell
Inflation Risk	Decrease in purchasing power	Inflation exceeding investment returns
Political Risk	Impact of political instability or policy changes	Sanctions affecting markets

Effective risk management is crucial in volatile financial environments. One of the main strategies is diversification, which involves spreading investments across different asset classes to reduce exposure to any single risk. Additionally, conducting thorough market analysis helps investors make informed decisions.

Behavioral discipline is also important, as emotional reactions can lead to poor investment choices during market fluctuations. The use of financial instruments such as derivatives can help hedge risks and protect against adverse price movements. Finally, regular portfolio review ensures that investments remain aligned with current market conditions and risk tolerance [1].

Despite the significant risks associated with financial market volatility, it should not be viewed solely as a negative phenomenon. On the contrary, volatility creates additional opportunities for investors to generate profit and optimize their investment strategies. Price fluctuations and market instability often open access to more attractive entry points and allow investors to benefit from market inefficiencies.

Based on the analysis, the following major investment opportunities can be distinguished:

1. Buying undervalued assets. Market downturns often lead to temporary undervaluation of assets. This creates opportunities for investors to purchase securities at lower prices and benefit from their future price recovery.
2. Portfolio diversification. Volatility encourages investors to diversify their portfolios across different asset classes. This helps reduce overall risk while maintaining the potential for stable returns.
3. Investment in alternative assets. Assets such as gold, commodities, and cryptocurrencies may act as hedging instruments during periods of instability. Their price dynamics often differ from traditional financial instruments, which enhances portfolio resilience.

4. Use of active investment strategies. High volatility creates favorable conditions for short-term trading strategies. Investors can take advantage of price fluctuations through techniques such as day trading or arbitrage.
5. Investment in defensive assets. During periods of uncertainty, certain assets demonstrate greater stability. Government bonds or precious metals can help preserve capital and reduce losses.
6. Exploiting market inefficiencies. Volatile markets often lead to mispricing of assets due to panic or irrational behavior of investors. This allows well-informed investors to identify profitable opportunities and gain excess returns.

In conclusion, the analysis has shown that increased volatility in financial markets has a dual nature, creating both significant risks and new investment opportunities. On the one hand, market instability increases the likelihood of financial losses due to the influence of macroeconomic, political, and behavioral factors. On the other hand, these fluctuations provide additional opportunities for profit, particularly through investing in undervalued assets, portfolio diversification, and the use of alternative investment instruments.

An important finding is that effective investing under volatile conditions requires a comprehensive approach that combines market analysis, risk management, and strategic planning. The use of diversification, hedging techniques, and regular portfolio review helps to minimize risks and ensure more stable returns. Therefore, success in financial markets under conditions of instability depends not only on the ability to generate returns but also on the capacity to manage risks effectively and adapt to changing market conditions.

REFERENCES

1. Вакульчик О. Ризики в інвестуванні: як навчитися їх контролювати. *Школа Останнього Каніталіста*. URL: <https://ostkap.school/blogs/1> (дата звернення: 30.04.2026).
2. Задворних С. (2025). Volatility on stock exchanges and its impact on transformations in the financial services market. *Financial and credit systems: prospects for development*, 3(18), 75-87. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-06>
3. Онищенко А. Як знизити інвестиційні ризики | Inzhur. *Інвестиції у нерухомість - інвестування у комерційну нерухомість в Україні* | Inzhur. URL: <https://www.inzhur.reit/blog/yak-zniziti-investicijni-riziki> (дата звернення: 30.04.2026).
4. Фінансовий ринок : підручник : у 2-х т. / Коваленко Ю. М., Ковернінська Ю. В., Онишко С. В., Кужелєв М. О. та ін. ; кер. авт. кол. і наук. ред. Ю. М. Коваленко. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. Т 2. 388 с.

THE EVOLVING ROLE OF STOCKBROKERS IN THE CONTEXT OF FINANCIAL MARKET VOLATILITY AND DIGITALISATION

Global instability and ubiquitous digitalisation, which permeate all spheres of life, have led to profound shifts in user behaviour and needs. These changes affect not only everyday activities but also traditional services, in particular, financial. The advancement of FinTech, machine learning, neural networks, and automated trading systems has substantially transformed the nature of financial activities in general, and brokerage in particular. This necessitates a comprehensive analysis of their modern functions and future development prospects.

Historically, stockbrokers have occupied a central role in the execution of transactions within capital markets. Although their primary function remains intermediation, the impact of market volatility and the digitalisation of processes – especially in an international context – has diminished their significance in the traditional sense. The future of the brokerage profession is further challenged by the rapid growth of algorithmic trading and innovative methods of market analysis. This trend is corroborated by empirical research across various regions, indicating a reduction in the number of traditional stockbrokers and a consolidation of brokerage firms (Zadvornyykh, 2025).

Conversely, research confirms an increasing demand for the services of financial analysts (Jeong et al., 2024). Consequently, reorienting traditional stockbrokers towards the provision of analytical services could offer a potential solution. This would not only satisfy the market's need for financial intelligence but also mitigate 'home bias' among investors (Ahearne et al., 2004). This shift is particularly decisive for economically depressed markets and regions with complex regulatory environments, where there is naturally a critical scarcity of high-quality financial analysts. Another profound consequence of this transformation is the alleviation of the need to provide investors with transparent information regarding the actual state of affairs in foreign markets. This issue assumes exceptional weight when an investor evaluates potential destinations relative to the familiarity of their domestic market. Furthermore, it is a general axiom that the more economically underdeveloped a market is, the less reliable analytical information is available.

Whilst this problem may appear marginal at first glance, for nations burdened by unattractive regulatory frameworks or unfavourable fiscal conditions, the persistence of 'home bias' can precipitate severe long-term negative economic outcomes. Specifically, it leads to the active avoidance of these markets by foreign institutional investors, thereby exacerbating the prevailing state of economic depression.

This issue is most effectively addressed through the rigorous analytical activities of intermediaries, whose expert assessments exert a measurable influence both on shareholder decisions and on the long-term corporate strategies of the companies they cover. International analysts play a quintessential role in helping to overcome informational and linguistic barriers, an activity that directly facilitates the continuous inflow of foreign investment (Jeong et al., 2024).

Nevertheless, the professional activities of traditional financial analysts possess inherent flaws. These individuals are frequently prone to excessive optimism, cognitive biases, and a systemic reliance upon the subjective assessments of their colleagues. Their true value to the market is often found within the qualitative tone of their reports rather than in the precision of quantitative metrics (Twedt & Rees, 2012). Moreover, an analyst's influence often stems from informal social ties cultivated with senior corporate management. The sudden departure of a key analyst can lead to far-reaching negative consequences for the valuation of a company. Thus, financial analysts represent a paradox: they serve as fundamental drivers of investment while concurrently representing a significant structural vulnerability for the corporations they represent.

To mitigate these risks, a logical progression is the deliberate transformation of stockbrokers, shifting away from routine tasks towards the provision of sophisticated analytical insights. This process is already occurring; the day-to-day operations of classical brokers are being reshaped by the adoption of algorithmic trading, which replaces routine transactional tasks. Furthermore, the integration of machine learning and artificial intelligence has granted stockbrokers the capability to analyse massive datasets, identify market patterns, and forecast trends with higher precision. This technological empowerment enables brokers to redistribute their time towards intensive analytical activities, rendering their conclusions more substantiated. Through this process, they are transforming from simple facilitators into strategic advisors who leverage cutting-edge analytical instruments to deliver bespoke recommendations to global investors.

From a different perspective, local brokers are often significantly better acquainted with the intricate local specifics and cultural nuances of their respective regions compared to global analysts (Döring et al., 2021). Given the tendency of foreign investors to gravitate towards companies they perceive as 'familiar', the bespoke analytics provided by local brokers can effectively rectify this information asymmetry. This dynamic incentivises local businesses to adopt greater transparency and facilitates the attraction of capital to depressed regions and smaller communities that currently suffer from an information vacuum.

The situation is particularly critical within the context of developing nations, where institutional gaps and weak regulatory mechanisms render the market environment unpredictable (Khanna et al., 2025). In these environments, the role of local broker-analysts is determining for foreign investors, whose bias is frequently dictated by a lack of local knowledge. The consolidation of local brokerage firms and their collaboration with foreign investors serve as a powerful signal of reliability (Jeong et al., 2024). Conversely, in highly developed nations characterised

by robust institutions and a surplus of data, the specific role of such stockbroker-analysts is naturally less pronounced.

Notably, most contemporary academic studies overlook the evolving role of brokers, focusing instead on traditional financial analysts. However, research has demonstrated that one of the most formidable obstacles encountered by international investors is the persistent language barrier (Jeong et al., 2024). In this context, the role of local stockbrokers engaged in analytical activities is arguably more substantial than that of traditional analysts. Because local brokers are not hindered by language barriers, they are uniquely positioned to ensure the comprehensive preparation of information required by the investor. In practical terms, this allows the investor direct access to data provided by local companies, filling existing informational gaps. This shift diminishes the relative importance of classical analysts while mitigating the risks associated with their activities. Stockbrokers also possess the agility to promptly acquire nuanced information through their direct collaboration with local firms, interpreting it through formal or informal communication channels (Zadvornykh, 2025). Furthermore, global analysts typically lack the experience to navigate the relevant local elites who hold exclusive access to private information. Local stockbrokers, by virtue of their embedded position, are perfectly situated to fill this void.

In conclusion, the role of stockbrokers possesses a highly significant potential to evolve far beyond technical execution, moving decisively into the realm of strategic consulting. Through their understanding of local market specifics, they are uniquely equipped to overcome information asymmetry and linguistic barriers, which is essential for attracting cross-border investment. The successful adaptation of these professionals requires the full integration of artificial intelligence tools and a rigorous strengthening of cybersecurity protocols. Thus, by creating substantial added value through in-depth analytics, modern stockbrokers should be positioned as the indispensable architects of global investment flows in the digital age.

REFERENCES

1. Zadvornykh, S. (2025). The role of stockbrokers in the development of the stock market and facilitating global investments. *Social Economics*, 71, 156–168. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-14>
2. Jeong, Y.-C., Yu, J. and Ryu, W. (2024). Connecting Cross-Border Market Participants: The Intermediary Role of International Analysts in Global Capital Markets. *Journal of Management Studies*, 61, 6, 2535-2569. <https://doi.org/10.1111/joms.12988>
3. Ahearne, A. G., Grier, W. L. and Warnock, F. E. (2004). Information costs and home bias: an analysis of US holdings of foreign equities. *Journal of International Economics*, 62, 313–336.
4. Twedt, B. and Rees, L. (2012). Reading between the lines: an empirical examination of qualitative attributes of financial analysts' reports. *Journal of*

Accounting and Public Policy, 31, 1-21.
<https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2011.10.010>

5. Döring, S. et al. (2021). Institutional investment horizons and firm valuation around the world. *Journal of International Business Studies*, 52, 212-244. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00351-9>

*Азаренкова Галина,**д.е.н, професорка**ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;**Вінакова Тетяна,**здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти**ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Енергетична галузь є стратегічно важливим сектором економіки України, який забезпечує функціонування промисловості, транспорту та соціальної інфраструктури. В умовах післявоєнного відновлення економіки трансформація фінансових потоків підприємств енергетики набуває критичного значення, оскільки галузь зазнала значних втрат виробничих потужностей, інфраструктури та фінансових ресурсів.

Післявоєнний період характеризується суттєвими змінами у структурі фінансових потоків енергетичних підприємств. З одного боку, спостерігається зменшення власних фінансових ресурсів через втрати активів та зниження доходів, а з іншого – зростає роль зовнішніх джерел фінансування, зокрема державної підтримки та міжнародної допомоги. Основні джерела формування фінансових потоків підприємств енергетичної галузі наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Джерела формування фінансових потоків підприємств енергетичної галузі

Джерело	Характеристика
Власні кошти	доходи від реалізації електроенергії та теплової енергії, амортизаційні відрахування, прибуток від операційної діяльності
Позикові ресурси	банківські кредити, облігаційні позики, кредитні лінії для фінансування інфраструктурних та енергетичних проєктів
Державна підтримка	бюджетні субсидії, компенсації втрат, механізми тарифного регулювання, державні гарантії
Міжнародне фінансування	кредити та гранти міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, ЄБРР), фонди відновлення енергетики
Інвестиції	стратегічні інвестори, проєкти модернізації енергосистем, розвиток відновлюваних джерел енергії
Донорська допомога	технічна допомога, гуманітарні енергетичні програми, підтримка від міжнародних партнерів
Партнерські програми	державно-приватне партнерство, спільні інвестиційні проєкти у сфері енергетики
«Зелене» фінансування	«зелені» облігації, ESG-інвестиції, фінансування енергоефективності та декарбонізації

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення та систематизації даних [1; 3]

Трансформація фінансових потоків у енергетичній галузі пов'язана із переорієнтацією ресурсів на відновлення генеруючих потужностей,

модернізацію енергетичної інфраструктури та забезпечення енергетичної безпеки. Значна частина фінансових ресурсів спрямовується на ремонт пошкоджених об'єктів, розвиток відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності.

У сучасних умовах важливого значення набуває диверсифікація фінансових потоків, що дозволяє зменшити залежність підприємств від окремих джерел фінансування та підвищити їх фінансову стійкість. Водночас активізується залучення міжнародних фінансових організацій, що виступають ключовими інвесторами у процесі відновлення енергетичної інфраструктури.

Модель трансформації фінансових потоків підприємств енергетичної галузі представлено на рис. 1.

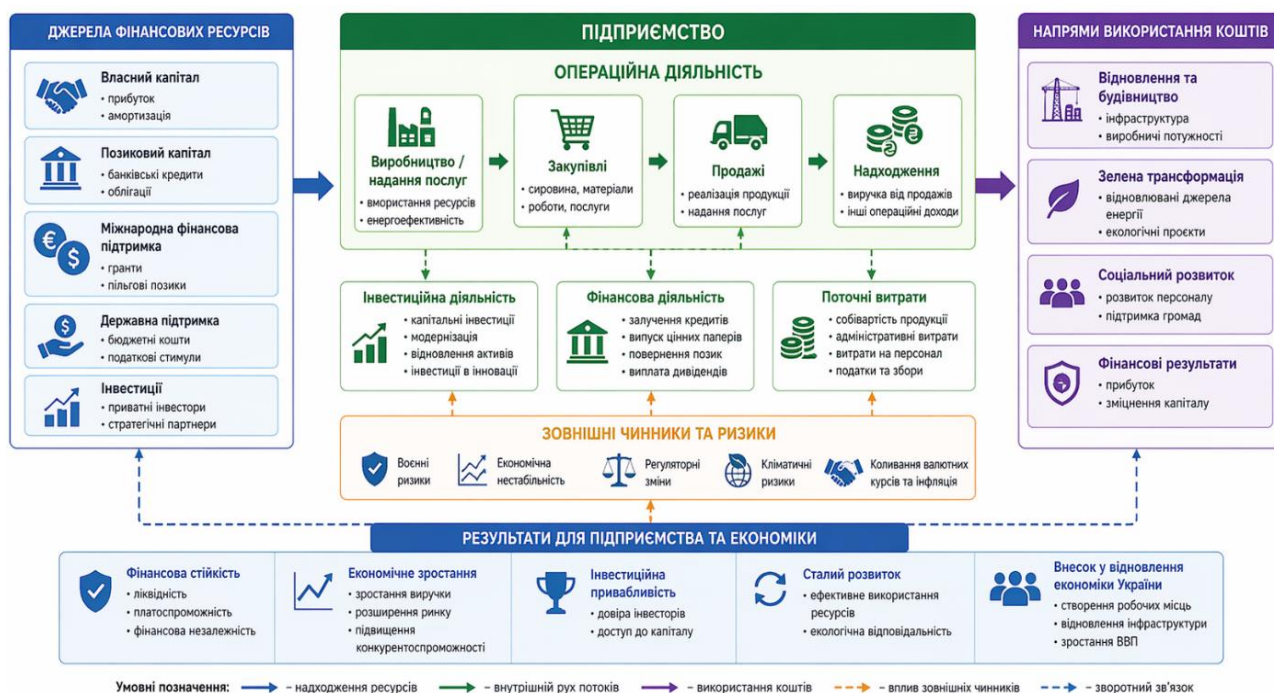


Рис. 1. Трансформація фінансових потоків підприємств енергетичної галузі в умовах післявоєнного відновлення

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення та систематизації даних [1; 2; 3; 4]

Особливістю трансформації фінансових потоків у енергетичній галузі є високий рівень впливу зовнішніх факторів, зокрема воєнних ризиків, регуляторних змін, коливань тарифної політики та макроекономічної нестабільності. Ці фактори визначають структуру фінансових потоків та впливають на ефективність їх використання.

Крім того, важливим напрямом є інтеграція принципів сталого розвитку у фінансову діяльність підприємств енергетики (табл. 2). Впровадження ESG-підходів сприяє залученню інвестицій, підвищенню ефективності використання ресурсів та зниженню екологічних ризиків.

Таблиця 2. Напрями трансформації фінансових потоків підприємств енергетичної галузі

Напрямок	Сутність змін
Доходи	посилення залежності від тарифного регулювання, зміна структури доходів за рахунок розвитку відновлюваної енергетики та децентралізованої генерації
Витрати	значне зростання витрат на відновлення інфраструктури, ремонт пошкоджених об'єктів, підвищення витрат на безпеку та енергоефективність
Інвестиції	переорієнтація на проекти «зеленої» енергетики, цифровізацію енергосистем та модернізацію генеруючих потужностей
Фінансування	зростання ролі міжнародних фінансових організацій, донорських програм, грантів та пільгового кредитування
Ризики	посилення впливу воєнних, регуляторних та ESG-ризиків, зростання невизначеності та потреби в ризик-менеджменті
Грошові потоки	підвищення волатильності вхідних та вихідних потоків, необхідність оптимізації cash-flow та ліквідності
Структура капіталу	збільшення частки зовнішнього фінансування, зміна співвідношення власного і позикового капіталу
Ліквідність	підвищення потреби у підтримці ліквідності для забезпечення безперервності енергопостачання

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення та систематизації даних [2; 4]

Трансформація фінансових потоків підприємств енергетичної галузі в умовах післявоєнного відновлення є складним процесом, що передбачає зміну структури фінансових ресурсів, напрямів їх використання та механізмів управління. Ефективна трансформація фінансових потоків сприяє відновленню енергетичної інфраструктури, підвищенню фінансової стійкості підприємств та забезпеченню енергетичної безпеки держави. У сучасних умовах особливого значення набуває поєднання традиційних фінансових інструментів із ESG-підходами, що забезпечує сталий розвиток галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України: офіційний веб-ресурс. URL: <https://saee.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Міністерство енергетики України: офіційний веб-ресурс. URL: <https://www.mev.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Organisation for Economic Co-operation and Development: official web-site. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Rossano-Rivero S., Oriekhova K., Golovko O., Holovko V. Modelling financial results based on “green” budgeting principles. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2025. № 3 (18), pp. 124-139. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-10> (access mode: 18.04.2026).

*Азаренкова Галина,
д.е.н, професорка ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Шановал Ксенія,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ КРЕДИТНИХ ПРОЦЕСІВ: ЗАГРОЗИ, ПЕРЕВАГИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

У контексті глобальної цифрової трансформації діджиталізація кредитних процесів виступає одним із визначальних напрямів модернізації фінансово-кредитної системи. Інтеграція сучасних цифрових технологій – автоматизованих скорингових моделей, мобільних застосунків, онлайн-банкінгу та алгоритмів штучного інтелекту – забезпечує істотне прискорення процедур ухвалення рішень, скорочення операційних витрат та підвищення якості взаємодії з клієнтами. Для України, яка функціонує в умовах війни та структурних економічних викликів, розвиток дистанційних кредитних сервісів має особливе значення, оскільки сприяє фінансовій інклюзії населення, підтримці малого бізнесу та зміцненню стійкості банківського сектору.

Метою дослідження є виявлення ключових тенденцій, можливостей і ризиків діджиталізації кредитних процесів, а також обґрунтування стратегічних напрямів їх подальшого розвитку з урахуванням потреб фінансово-кредитної системи України в сучасних умовах.

Серед ключових тенденцій цифрової трансформації слід виділити стрімке поширення дистанційного обслуговування, що створило підґрунтя для еволюції сучасних кредитних сервісів. Сьогодні в Україні, попри війну та значні соціально-економічні виклики, спостерігається стале зростання популярності інтернет-банкінгу та цифрових фінансових сервісів. За перше півріччя 2025 року з використанням Системи BankID НБУ користувачі здійснили 50,8 млн успішних електронних ідентифікацій, що на 32% більше, ніж за аналогічний період 2024 року.

Таблиця 1. Динаміка використання BankID НБУ у 2021-2025 рр.

Рік	Кількість ідентифікацій (млн)	Зростання проти мин. р	Банки (держсектор)	МФО та інші фінпослуги	Примітка
2021	30,2	-	н/д	н/д	вперше подолано відмітку у 30 млн
2022	32,8	трохи більше (+2,6 млн)	н/д	н/д	стабільне зростання
2023	42,9	+10 млн	38,65	4,3	активізація фінсектору

Рік	Кількість ідентифікацій (млн)	Зростання проти мин. р	Банки (держсектор)	МФО та інші фінпослуги	Примітка
2024	87,7	удвічі більше (+44,8 млн)	81,8	5,8 (з них 5,1 у МФО)	вибухове зростання за рахунок державних онлайн-сервісів
2025 Н1	50,8	наразі більше ніж за весь 2023	н/д	н/д	показник лише за перше півріччя

Джерело: [Finance.ua](https://finance.ua)

В Україні онлайн-кредитування активно розвивається як у банківському, так і в небанківському сегменті. Зокрема, ПриватБанк надає широкий спектр кредитних продуктів через цифрові платформи «Приват24» для фізичних осіб та бізнесу. Паралельно функціонує значна кількість небанківських онлайн-сервісів, що пропонують швидкі кредити з отриманням коштів на платіжну картку. Типові параметри таких продуктів включають суму позики в межах 5–30 тис. грн, швидкість ухвалення первинного рішення 10–30 хвилин та високі відсоткові ставки — у діапазоні 365–720% річних (1,5–1,9% на добу). У разі прострочення боргу застосовуються штрафні санкції, зокрема пеня 1,5–6% від суми боргу або фіксований штраф.

Разом із тим впровадження інноваційних моделей кредитування формує низку важливих викликів, пов'язаних із подальшим розвитком кредитного ринку, взаємодією фінтех-сектору з традиційними банківськими установами та потенційним впливом на фінансову стабільність. Оскільки саме кредитні ризики є одним із ключових джерел системних загроз, швидке поширення фінтех-кредитування створює певну невизначеність щодо здатності фінансової системи ефективно контролювати ризики та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі.

Однією з найбільш поширених у світі моделей організації діяльності кредитних платформ є традиційна або однорангова модель P2P-кредитування, яка забезпечує стандартизований процес надання позики та полегшує пряме узгодження та здійснення операцій між позичальниками та кредиторами (інвесторами).

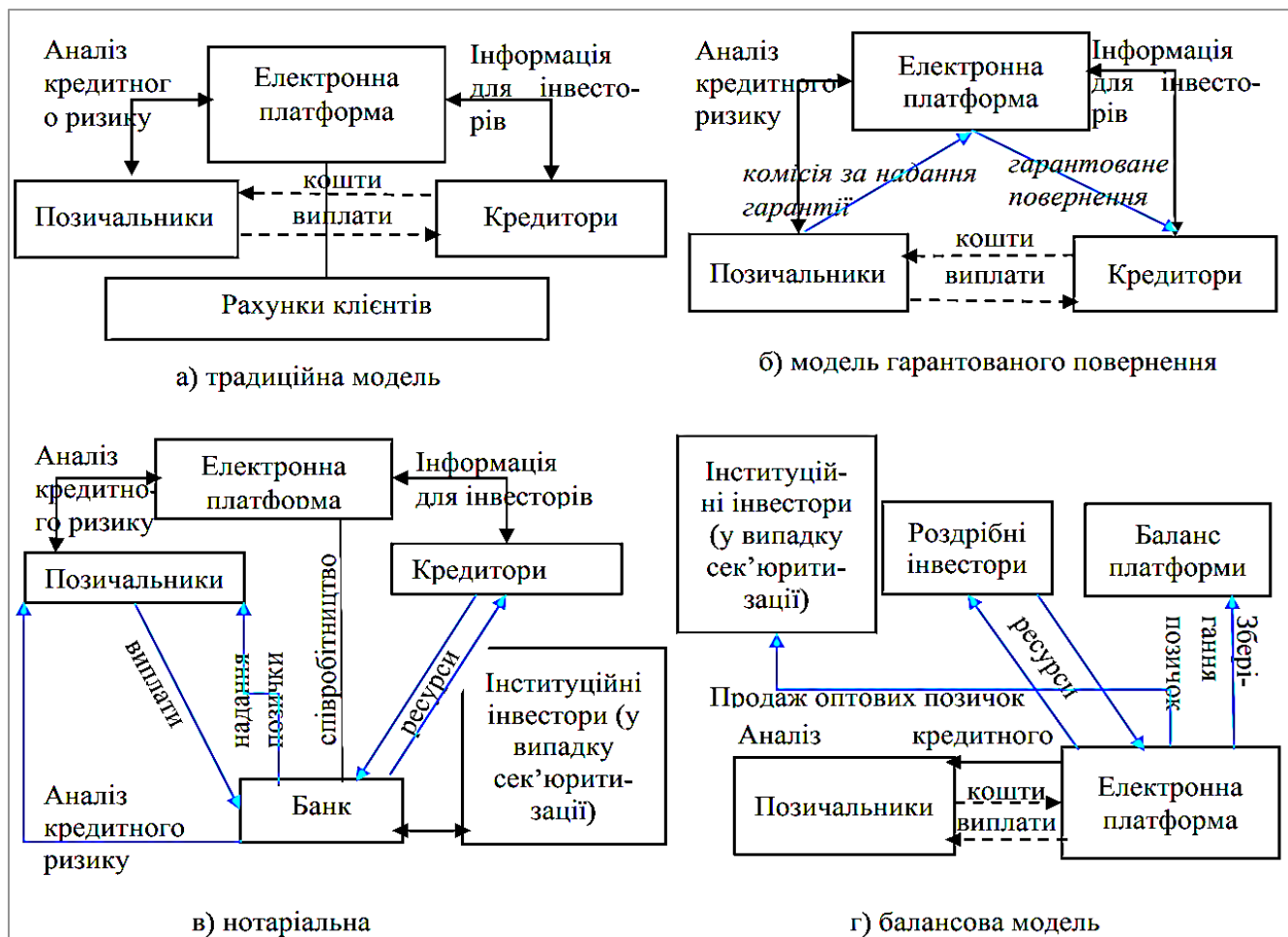


Рис. 2. Бізнес-моделі здійснення Fintech P2P-кредитування
Джерело: [5]

Як свідчать дані рис. 2, здійснення Fintech P2P-кредитування може відбуватися як за участі банків, так і без них. Традиційна модель здійснення Fintech P2P-кредитування полягає у створенні інтернет-ринку, який дозволяє кредиторам здійснювати торгівлю безпосередньо з позичальниками (ринки платформ).

Висновок. Отже, подальший розвиток цифрових кредитних сервісів вимагає комплексного посилення системи фінансової безпеки та вдосконалення регуляторних механізмів. Пріоритетними напрямками є запровадження більш надійних технологій ідентифікації, підвищення стандартів кібербезпеки, створення інтегрованих інфраструктур обміну даними та оптимізація алгоритмічних моделей оцінювання кредитоспроможності. Удосконалення нормативної бази, розвиток системи нагляду та зростання рівня фінансової грамотності користувачів визначатимуть якість та безпечність еволюції онлайн-кредитування в Україні у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базілінська О.Я. Теоретичні аспекти реалізації кредитних послуг в умовах розвитку цифрової економіки. Проблеми і перспективи економіки та

- управління. 2024. №1. С. 240-249. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-240-249](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-240-249)
2. Ларіонова К. І. Аналіз сучасного стану кредитного ринку України в умовах невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету. –2022. –№4. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10802/1/39%5B1%5D.pdf> .
 3. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqjdClp>
 4. Національний банк України. Системи BankID НБУ: в першому півріччі 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/sistema-bankid-nbu-pidsumki-roboti-v-pershomu-pivrichchi-2025-roku>.
 5. Гончаренко А. Оцінка конкурентного середовища на ринку Р2Р-кредитування. Науковий вісник Одеського національно економічного університету. 2020. С. 93-104. УДК 336.77.009.12
 6. [Finance.ua](https://finance.ua). BankID у 2025: скільки українців вже користуються та як із цим працюють МФО. URL: <https://finance.ua/ua/credits/bankid-u-2025-statystyka-alternatyvy-mfo>.

ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПРУДЕНЦІЙНИХ ВИМОГ ДОСТАТНОСТІ РЕГУЛЯТИВНОГО КАПІТАЛУ БАНКІВ

Одним із ключових показників, що характеризують фінансову стійкість банків, є регулятивний капітал – сукупність визначених Національним банком України (далі – НБУ) ресурсів банку, необхідних для покриття кредитного, ринкового, операційного ризику та ризику розрахунку. Управлінські рішення керівництва банку спрямовані на зростання регулятивного капіталу для забезпечення стабільного функціонування установи у фінансовій системі країни, а також гарантування безперервної діяльності іноземним партнерам та інвесторам. Мінімальне значення регулятивного капіталу контролюється НБУ через запровадження пруденційних нормативів достатності капіталу як частки від загальної експозиції під ризиками: нормативу достатності регулятивного капіталу (H_{PK}), нормативу достатності капіталу 1 рівня (H_{K1}) та нормативу достатності основного капіталу 1 рівня (H_{OK1}), мінімальні значення яких починаючи із 01 січня 2027 року становитимуть 8%, 6% та 4,5% відповідно [1].

Реформування банківського сектору в частині зміни пруденційних вимог до капіталу зумовлене необхідністю приведення національного законодавства до директив Європейського Союзу (далі – ЄС), що є необхідною умовою подальшої євроінтеграції України. Процес впровадження нормативів ЄС розпочався із затвердження Постановою №196 нових вимог до структури регулятивного капіталу [2]. В подальшому було впроваджено коефіцієнт левериджу, що покликаний обмежувати інвестування в безризикові фінансові інструменти некредитного характеру (зокрема, облігації внутрішньої державної позики та депозитні сертифікати НБУ) [3].

Наступним етапом стало оновлення розрахунку мінімального розміру операційного ризику шляхом диференціації коефіцієнта зважування залежно від розміру компонента бізнес-індикатора: попередньо застосовувався коефіцієнт 0,15 для всіх банків; із внесенням змін – 0,12 для банків зі значенням бізнес-індикатора до 1 млрд. євро та вище для банків із значенням понад 1 млрд. євро. Враховуючи, що переважна більшість банків потрапляють до першої категорії – значення операційного ризику знижується, що, відповідно, покращує показники достатності капіталу.

Останні (проте не фінальні) зміни пруденційних вимог до капіталу, затверджені Постановою НБУ №23, набувають чинності 31 грудня 2026 року та стосуються зниження нормативів достатності капіталу з одночасним впровадженням буфера консервації (2,5% від експозиції під ризиком) та буфера системної важливості (для системно важливих банків) [4].

З метою впровадження норм Регламенту Європейського Парламенту і Ради ЄС №575/2013, що встановлює вимоги до регулятивного капіталу банків, а також вносить зміни до Регламенту ЄС №648/2012 щодо визначення мінімального розміру експозицій, зважених за кредитним ризиком, Національним банком розроблено Положення про визначення банками України мінімального розміру експозицій, зважених за кредитним ризиком, що затверджене Постановою №43 [5]. Розрахунок експозицій за новими правилами банки проводитимуть починаючи із 01 серпня 2026 року, а в період із 01 березня по 31 липня 2026 року розрахунок здійснюється в тестовому режимі.

Постанова №43 встановлює принципово нові вимоги до визначення ваг ризику різних груп активів, які попередньо визначалися Постановою №368 та деталізувалися Методикою розрахунку пруденційних нормативів регулювання діяльності банків в Україні.

Зокрема, відповідно до нових вимог вся сукупність активів (експозицій) під кредитним ризиком поділяється на 15 груп, для частини з яких банки мають право застосовувати кредитні рейтинги в процесі визначення ваг ризику. Рішення щодо застосування кредитних рейтингів має бути затверджене відповідним внутрішнім положенням банку та дотримуватися послідовно із правом зміни підходу виключно після інформування державного регулятора. Банки мають право застосовувати кредитні рейтинги одного (або порівнюючи декілька) з трьох рейтингових агентств – «Standard & Poor's», «Fitch Ratings» та «Moody's Investors Service». При цьому, першочергово потрібно застосовувати рейтинг експозиції, за умови його відсутності – рейтинг контрагента, в останню чергу – рейтинг іншого фінансового інструменту контрагента. За відсутності будь-якого із перерахованих рейтингів, банк застосовує значення ваги ризику як для експозиції без рейтингів. При застосуванні рейтингового підходу експозиції щодо центрального уряду/центрального банку країн ЄС матимуть вагу ризику 0%. За активними операціями з НБУ/Урядом України вага ризику 0% застосовується тільки для експозицій, номінованих в гривні.

Принциповою відмінністю у новій методиці є впровадження фактору кредитування суб'єктів малого та середнього підприємництва (МСП-фактор) як умови зниження ваг ризику експозицій. З цією метою активні операції банків із кредитування суб'єктів господарювання розділені на дві групи – роздрібні експозиції та експозиції щодо суб'єктів господарювання. До першої категорії належать всі позичальники МСП, які послідовно відповідають двом критеріям: 1) сукупний валовий розмір експозицій (основна сума боргу, нараховані відсотки та позабалансові зобов'язання, зважені на коефіцієнт кредитної конверсії) щодо суб'єкта МСП та групи пов'язаних з ним контрагентів не перевищує 48 млн. грн.; 2) валовий розмір зазначеної в першому пункті експозиції не перевищує 0,2% від загальної суми таких експозицій. У випадку відповідності обом критеріям банк може застосовувати до таких експозицій вагу ризику в 75%. Якщо ж суб'єкт МСП не відповідає зазначеним критеріям, він потрапляє до групи експозицій щодо суб'єктів господарювання із вагою ризику 100%. Також, для суб'єктів МСП банк може застосовувати коригуючий

коефіцієнт, що додатково зменшує експозицію, зважену на вагу ризику. Затвердження нижчих ваг ризику в процесі розрахунку кредитного ризику для банків, які кредитують суб'єктів МСП, відповідає політиці Європейського союзу щодо підтримання МСП та створення для них вигідних умов кредитування, оскільки існування значної кількості малих підприємств сприяє сталому економічному розвитку, унеможлиблює монополізацію окремих секторів економіки. Розвиток малого та середнього бізнесу відповідає концепції «відкритого суспільства», що покладена в основу створення європейської співдружності.

В Постанові №43 зберігається право банків на зменшення кредитного ризику на суму забезпечення у формі отриманих гарантій, коштів на депозитних рахунках та банківських металах, цінних паперів. Разом з тим, інструменти зменшення ризику розподіляються на дві групи – інструменти профінансованого забезпечення (матеріальні активи – грошові кошти, банківські метали, цінні папери) та інструменти непрофінансованого забезпечення (гарантії), сума яких зменшується на коригуючий коефіцієнт для експозицій, валюта яких відрізняється від валюти забезпечення. Особлива складність для банків полягає у необхідності надання професійних суджень щодо прийнятності забезпечення відповідно до встановлених вимог, які трактуються неоднозначно представниками банківської спільноти.

Впровадження нових пруденційних вимог до капіталу відбувається в дуже стислі терміни та вимагає значних людських, матеріальних та технічних ресурсів. Разом з тим, розуміння перспектив майбутньої євроінтеграції та можливості виходу на нові ринки фінансових послуг є достатнім стимулом для банків забезпечити ефективність такого процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Правління Національного банку України від 28 серпня 2001 року № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text> (дата звернення: 28.04.2026).
2. Про затвердження Положення про порядок визначення банками України розміру регулятивного капіталу: Постанова Правління Національного банку України від 28 грудня 2023 року № 196. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0196500-23#Text> (дата звернення: 29.04.2026).
3. Про затвердження Положення про порядок розрахунку банками України та банківськими групами значення коефіцієнта левериджу: Постанова Правління Національного банку України від 19 липня 2024 року №89. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0089500-24#Text> (дата звернення: 29.04.2026).
4. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України: Постанова Правління Національного банку України від 04

березня 2026 року № 23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0023500-26#Text> (дата звернення: 29.04.2026).

5. Про затвердження Положення про визначення банками України мінімального розміру експозицій, зважених за кредитним ризиком: Постанова Правління Національного банку України від 03 квітня 2025 року № 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0043500-25#Text> (дата звернення: 01.05.2026).

*Андрос Світлана,
доктор економічних наук, доцент, провідний науковий співробітник
відділу фінансово-кредитної та податкової політики,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»;
Подюков Андрій,
член Правління, головний ризик-менеджер
АТ Агропросперіс Банк*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ТА ЕКОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ У СИСТЕМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПОЗИЧАЛЬНИКІВ АПК

Концепція фінансового менеджменту в аграрному секторі зазнає істотних змін під впливом глобальних імперативів сталого розвитку та посилення жорсткості екологічних стандартів. У контексті управління кредитними ризиками класичні методи оцінки фінансового стану позичальників, що ґрунтуються на ретроспективному аналізі грошових потоків та індикаторах платоспроможності, поступово втрачають свою прогностичну результативність. Це спричинено особливостями агропромислового комплексу, де фінансова стійкість є результатом вдалого операційного управління, а також похідною від спроможності підприємства пристосовуватися до екзогенних викликів нефінансового характеру. Кліматична криза, вичерпність природних ресурсів та вагома роль соціальної відповідальності бізнесу перед територіальними громадами формують нову систему координат, у якій екологічні та соціальні параметри є ключовими чинниками довгострокової кредитоспроможності.

Взаємозв'язок між нефінансовими показниками та фінансовим успіхом аграрних підприємств виявляється через складний механізм трансформації зовнішніх ефектів у внутрішні витрати чи конкурентні переваги. Екологічна складова діяльності позичальника корелює з рівнем операційного ризику, так як не врахування принципів раціонального природокористування веде до деградації активів, зокрема зниження родючості земельних угідь, що є вагомим об'єктом застави. Імплементация жорсткого екологічного регулювання та впровадження вуглецевих податків створюють додатковий фінансовий тиск на технологічно застарілі господарства, підвищуючи імовірність їх дефолту. Водночас інвестиції в «зелені» технології та дотримання екологічних стандартів є індикатором високої якості корпоративного управління, що мінімізує ризики неочікуваних збитків від штрафних санкцій чи втрати ринків збуту.

Соціальний вектор стійкості аграрного бізнесу проявляється в контексті стабільності кадрового потенціалу та легітимності діяльності в межах сільських територій. Фінансова стійкість позичальника АПК детермінована його змогою залучати та утримувати кваліфікований персонал в умовах депопуляції сільських територій, що потребує системних інвестицій у розвиток людського

капіталу та гарантування безпечних умов праці. Конструктивна взаємодія з територіальними громадами та капіталовкладення в інфраструктуру регіону присутності формують соціальну легітимізацію бізнесу, нестача якої провокує репутаційні ризики та дестабілізацію виробничих процесів, що загрожує фінансовій стійкості підприємства.

Інтеграція оцінки соціального та екологічного впливу в систему фінансового управління кредитними ризиками допомагає банкам перейти від формального аналізу ліквідності до стратегічного прогнозу життєздатності позичальника. Запропонований підхід ґрунтується на розгляді екологічної відповідальності та соціальної залученості як прогностичних індикаторів, що ідентифікують загрози фінансовій стабільності задовго до їх фактичного відображення у фінансовій звітності. Як наслідок, включення нефінансових факторів у систему кредитного аналізу дає змогу сформувати якісний кредитний портфель, де стійкість позичальника розглядається як симбіоз економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної стабільності [1].

Важливо відмітити, що практична реалізація стратегії фінансового управління кредитними ризиками в аграрному секторі вимагає глибокої інтеграції соціальних та екологічних параметрів у внутрішні нормативні документи банків, що регламентують процеси оцінки позичальників. Удосконалення кредитної політики має відбуватися через модернізацію методик внутрішнього рейтингування, де екологічна відповідальність та соціальна активність аграрія перестають бути описовими характеристиками і набувають статусу вагомих коефіцієнтів у загальній моделі скорингу [1].

Впровадження спеціалізованих матриць ESG-ризиків дозволяє банківському менеджменту здійснювати багаторівневу селекцію проєктів, знаходячи приховані загрози фінансовій стабільності, які не розпізнаються класичними формами звітності [2]. Так, наявність у позичальника сертифікованих систем екологічного менеджменту чи впровадження технологій ресурсозбереження має трактуватися як фактор зниження кредитного ризику, що створює базу для надання пільгових умов фінансування та продовження строків кредитування. Удосконалення внутрішніх положень банку щодо моніторингу застави в АПК має включати обов'язкову оцінку екологічного стану земельних ресурсів та прогнозу зміну їх вартості під впливом кліматичних чинників.

Такий підхід дозволяє більш точно формувати резерви під кредитні збитки та уникати надмірної концентрації ризику в регіонах з високою екологічною вразливістю. Соціальний аспект у внутрішніх регламентах банку варто відображати через аналіз структури зайнятості та стабільності соціальних інвестицій позичальника, так як рівень соціальної напруженості в громадах присутності агробізнесу є прямим індикатором операційної безпеки [2].

Отже, системна інкорпорація нефінансових індикаторів у внутрішні управлінські контури банку забезпечує перехід до прогнозної моделі кредитування, де фінансова стійкість позичальника оцінюється як комплексний результат його еколого-соціальної адаптивності. Для практичної імплементації

цих зв'язків у систему фінансового управління нами пропонується використовувати матричну модель, що дозволяє конвертувати нефінансові індикатори у конкретні параметри кредитної політики банку (табл. 1).

Таблиця 1. Матриця інтеграції нефінансових факторів у систему кредитного аналізу позичальників АПК

Категорія фактору	Конкретні індикатори впливу	Наслідки для фінансової стійкості	Вплив на параметри кредитного ризику
Екологічний (Е)	Якість землекористування, технології точного землеробства, еко-сертифікація	Збереження вартості застави, зниження витрат через ресурсозбереження	Зниження імовірності дефолту (PD), пільгова відсоткова ставка
Соціальний (S)	Плинність кадрів, інвестиції в громаду, взаємодія з пайовиками	Стабільність виробництва, мінімізація репутаційних та операційних втрат	Оцінка якості менеджменту, розширення лімітів кредитування
Управлінський (G)	Прозорість власності, якість звітності, антикорупційні стандарти	Доступ до капіталу, прогнозованість потоків, правова адаптивність	Підвищення кредитного рейтингу, подовження строків фінансування

Джерело: складено авторами за матеріалами [1-3].

Матриця показує механізм конвертації нефінансових показників у фінансові індикатори, що дозволяє банку обґрунтовано коригувати параметри кредитного ризику. Систематизація цих зв'язків забезпечує перехід від якісної оцінки еколого-соціального впливу до прогнозування управління фінансовою стійкістю позичальника через інструменти лімітування та ціноутворення.

Проведене дослідження підтверджує, що фінансова стійкість позичальників АПК істотно залежить від рівня їх екологічної та соціальної відповідальності. Інтеграція нефінансових факторів у систему фінансового управління дозволяє банку перетворити суб'єктивні ризики у прогнозовані показники кредитоспроможності. Впровадження запропонованого ESG-орієнтованого підходу у внутрішні банківські регламенти сприяє об'єктивізації оцінки ризиків, оптимізації кредитного портфеля та мотивує сталий розвиток аграрного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. United Nations Environment Programme Finance Initiative. (2025). Bridging climate and credit risk: Current approaches and emerging trends for climate-related credit risk assessment methodologies — insights from a global survey. <https://www.unepfi.org/>
2. European Banking Authority. (2021). EBA report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms (EBA/REP/2021/18). europa.euEuropean Banking Authority. (2021). Report on

management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms. europa.eu

3. Global Reporting Initiative. (2020). Consolidated set of GRI sustainability reporting standards 2020. globalreporting.org

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Чотири роки повномасштабної збройної агресії піддали фінансову систему України безпрецедентному стрес-тесту. Попри руйнівний тиск, вона не лише вистояла, а й продемонструвала здатність до структурної адаптації та технологічного оновлення. Аналіз ключових тенденцій 2025–2026 років дозволяє стверджувати: Україна формує нову модель фінансової стійкості, що органічно поєднує масштабну зовнішню підтримку з внутрішньою трансформацією.

У лютому 2026 року Виконавча рада МВФ затвердила нову 48-місячну програму в рамках Механізму розширеного фінансування (EFF) обсягом 8,1 млрд дол. США (SDR 5,9 млрд) – складову масштабного пакету міжнародної підтримки загальним обсягом 136,5 млрд дол., що свідчить про стратегічну довіру партнерів до курсу реформ. Ключові макроекономічні показники наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Макроекономічні показники України, 2025–2026 рр.

Показник	2025 (оцінка)	2026 (прогноз)
Зростання реального ВВП (%)	2,0–3,0	~2,0
Дефіцит фінансування (млрд дол. США)	–	52,0
Державний борг (% ВВП)	98,4	>100,0

Джерело: IMF Country Report No. 26/58 [1]; Мінфін України [2].

Зростання ВВП у 2026 році прогнозується на рівні 2% за умови своєчасного надходження військової та фінансової допомоги. Перевищення державним боргом позначки 100% ВВП актуалізує питання боргової стійкості як стратегічного пріоритету. Водночас середньозважена вартість державного боргу знизилася з 7,2% у 2021 р. до 4,55% наприкінці 2025 р. завдяки залученню пільгового зовнішнього фінансування. ОВДП зберігають статус ключового інструменту внутрішнього боргового фінансування з часткою 22% боргового портфеля.

Фінансовий сектор перетворюється на локомотив цифрових змін. Національний банк України послідовно впроваджує стандарти відкритого банкінгу (PSD2/PSD3): у березні 2026 року банк ПУМБ отримав першу ліцензію на надання нефінансових платіжних послуг, що дозволяє агрегувати інформацію про рахунки клієнтів в інших установах з їхньої згоди, що посилює конкуренцію та стимулює розвиток фінансових екосистем. Такі гравці, як

Monobank і Sense Bank, розширюють продуктивні лінійки: від інвестицій в ОВДП через додаток «Дія» до персоналізованих кешбек-програм і сервісів для геймерів.

НБУ продовжує пілотування цифрової гривні (е-гривні) як законного платіжного засобу, що доповнюватиме готівкові розрахунки. Очікується підвищення прозорості транзакцій і зниження їхньої вартості. У сфері криптоактивів законопроект № 10225-д, гармонізований з регламентом ЄС MiCA, встановлює чіткі правила регулювання ринку; для фізичних осіб передбачено пільгову ставку ПДФО 5% на прибуток від операцій з віртуальними активами [3, 4].

З 1 січня 2026 року в Україні запроваджено систему електронного аудиту: великі платники подають стандартизований файл SAF-T UA за запитом ДПС. Це мінімізує адміністративне навантаження на бізнес і автоматизує фіскальний контроль. Станом на весну 2026 року Україна досягла 84% виконання Угоди про асоціацію з ЄС (у фінансовому секторі – 82%) та успішно завершила скринінг за розділом «Оподаткування».

Наприкінці 2025 року успішно завершено реструктуризацію ВВП-варрантів на суму 2,6 млрд дол.: їх обміняно на єврооблігації серії С з погашенням у 2032 р., що усунуло значні фіскальні ризики для повоєнного відновлення. Глобальний ринок токенизованих реальних активів (RWA) у 2026 році зріс утричі [5, 6], відкриваючи нові можливості для інноваційного залучення інвестицій в Україну.

Концепція EESG (Economic, Environmental, Social, Governance) набуває практичного виміру: «Зелене відновлення» (Green Recovery) визначено пріоритетом у рамках Ukraine Facility. На 2026 рік заплановано 7,2 млрд євро бюджетної підтримки. Механізми страхування воєнних ризиків – MIGA та DFC – активно надають гарантії іноземним інвесторам, покриваючи ризики експропріації та валютної неконвертованості. У III кварталі 2026 року заплановано запуск Флагманського інвестиційного фонду відновлення з цільовим капіталом 500 млн євро [7, 8].

Фінансова система України 2025–2026 років – це не просто виживання в умовах кризи, а керована трансформація під тиском надзвичайних обставин. Кейс України унікально демонструє: навіть в умовах активних бойових дій країна здатна впроваджувати відкритий банкінг, цифровізувати фіскальний контроль, реструктурувати борг і залучати міжнародні інвестиції. Майбутнє фінансової стійкості визначається здатністю інститутів поєднувати технологічну інтеграцію, регуляторну гнучкість та стратегічне партнерство з глобальними організаціями – саме цей шлях обрала Україна.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International Monetary Fund. (2026, February 27). Ukraine: Request for an extended arrangement under the Extended Fund Facility – IMF Country Report No. 26/58. URL:

<https://www.imf.org/en/publications/cr/issues/2026/02/27/ukraine-request-for-an-extended-arrangement-under-the-extended-fund-facility-and-574341>

2. Міністерство фінансів України. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України від 03.12.2025 № 4695-IX. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_2026-844 (дата звернення: 20.04.2026).
3. Jack Henry. (2026, January 29). 2026 banking industry trends: How to stay ahead. FinTalk. URL: <https://www.jackhenry.com/fintalk/2026-banking-industry-trends-how-financial-institutions-can-stay-ahead>
4. M2P Fintech. (2026). 10 banking and fintech trends that will redefine 2026 and beyond. URL: <https://m2pfintech.com/blog/10-banking-and-fintech-trends-that-will-redefine-2026-and-beyond/>
5. World Economic Forum. (2026, January 13). A digital economy at an inflection point: What to expect for digital assets in 2026. URL: <https://www.weforum.org/stories/2026/01/digital-economy-inflection-point-what-to-expect-for-digital-assets-in-2026/>
6. The Block. (2025, December 22). 2026 DeFi outlook. URL: <https://www.theblock.co/post/383120/2026-defi-outlook>
7. BBVA. (2026, March 3). 2026: Three regulatory strategies for banking in an increasingly fragmented world. URL: <https://www.bbva.com/en/economy-and-finance/2026-three-regulatory-strategies-for-banking-in-an-increasingly-fragmented-world/>
8. Environmental Finance. (2026, March 4). Sustainable bonds 2026: Welcome to the new reality. The Green Bond Hub. URL: <https://www.environmental-finance.com/content/the-green-bond-hub/sustainable-bonds-2026-welcome-to-the-new-reality.html>
9. Coin Bureau. (2026, February 10). Gold vs cryptocurrency: A smarter investment comparison for 2026. <https://coinbureau.com/guides/cryptocurrency-vs-gold>
10. Morningstar. (2025, November 12). Gold vs. Bitcoin: Why the safe-haven debate is shifting in 2025. <https://www.morningstar.com/alternative-investments/gold-vs-bitcoin-why-safe-haven-debate-is-shifting-2025>

*Бороденко Тетяна,
к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів ім.В.Федосова
Київський національний економічний університет ім.В.Гетьмана*

ГЛОБАЛЬНІ ФІНАНСОВІ ІНСТИТУТИ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: КЛАСИФІКАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА НОВІ ВИКЛИКИ

В умовах посилення глобальної економічної нестабільності, зростання боргових ризиків та трансформації міжнародних виробничих ланцюгів архітектура світової фінансової системи зазнає безпрецедентних змін. Глобальні фінансові інститути (ГФІ) перетворюються з технічних механізмів координації на ключових суб'єктів геоекономічної конкуренції, здатних визначати не лише умови доступу до капіталу, але й напрями структурних реформ у країнах-реципієнтах [1].

Сучасна світова економіка характеризується концентрацією капіталу та посиленням боргових ризиків. За даними МВФ, розвинуті країни мають державний борг, що перевищує річний ВВП (Японія - 242,3%, Греція - 174%, Італія - 133,1%). У цьому контексті ГФІ функціонують не лише як кредитори, але й як інструменти впливу на внутрішню економічну політику держав [2].

Аналіз наукових підходів до класифікації ГФІ виявляє суттєву фрагментарність існуючих моделей. Дослідники, як правило, розглядають ГФІ за одним критерієм - функціональним, регіональним або організаційно-правовим - що не дозволяє охопити повну складність їхньої інституційної природи. Пропонується застосування багатовимірного підходу, що інтегрує три ключові параметри: рівень дії (глобальний/регіональний), провідну функцію (фінансова, регуляторна, координаційна) та характер інституціоналізації (формальні міжурядові організації / неформальні координаційні платформи) [3].

На основі зазначеного підходу виокремлюються чотири функціональні кластери ГФІ:

- глобальні інститути розвитку (МВФ, Група Світового банку, МФСР);
- глобальні регуляторні платформи (БМР, BCBS, FSB, FATF);
- регіональні фінансові установи (ЄБРР, АзБР, АфБР, АІВ);
- глобально-регіональні координаційні структури (G20, G7, ОЕСР, ШОС).

Особливу увагу в умовах нестабільності заслуговують зміни у балансі повноважень між цими кластерами. Посилення ролі Азійського банку інфраструктурних інвестицій (АІВ) та Нового банку розвитку (NDB) свідчить про формування альтернативних полюсів глобального фінансового управління, що підриває традиційну гегемонію бреттон-вудських інституцій. Аналогічні процеси спостерігаються у контексті китайської ініціативи «Один пояс - один шлях» - глобальної інвестиційної альтернативи програмам Світового банку [2].

Фінансово-регуляторний вимір нестабільності пов'язаний із тим, що рішення таких структур, як FSB чи FATF, хоча й не є юридично

зобов'язувальними, фактично впроваджуються в національне регулювання завдяки мандату G20 та геополітичному тиску провідних держав. Це формує асиметрію: малі та середні економіки зазнають регуляторного навантаження, яке розробляється без їхньої реальної участі [3].

Для глибшого розуміння трансформації ГФІ доцільно порівняти їхні реакції на ключові глобальні потрясіння - азійську фінансову кризу 1997-1998 рр. та світову фінансову кризу 2008-2009 рр. Під час азійської кризи МВФ застосовував жорсткі програми структурного коригування, які, за оцінкою Дж. Стігліца, поглибили рецесію в постраждалих країнах замість її пом'якшення [5]. Натомість криза 2008 р. спонукала до реформування самої архітектури ГФІ: FSB отримала новий мандат від G20 на розробку глобальних фінансових стандартів, а МВФ суттєво розширив інструментарій антикризового кредитування.

Порівняльні характеристики провідних ГФІ за ключовими класифікаційними параметрами узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1. Класифікація провідних ГФІ за багатовимірною моделлю

Інститут	Рівень дії	Провідна функція	Характер інституціоналізації
МВФ	Глобальний	Фінансова / регуляторна	Формальний (договірний)
Група Світового банку	Глобальний	Фінансова (розвиток)	Формальний (договірний)
БМР / BCBS	Глобальний	Регуляторна	Формальний / неформальний
FSB	Глобальний	Регуляторна / координаційна	Неформальний (мандат G20)
ЄБРР	Регіональний	Фінансова (розвиток)	Формальний (договірний)
АІВ / NDB	Глобал./регіон.	Фінансова (інфраструктура)	Формальний (договірний)
G20 / G7	Глобальний	Координаційна	Неформальний (форум)

Джерело: складено авторами на основі [1; 3].

Таблиця унаочнює, що зони функціонального перетину між інститутами є суттєвими: МВФ і Світовий банк одночасно виконують кредитну, аналітичну та регуляторно-рекомендаційну функції, тоді як АІВ, маючи регіональний фокус, за рядом параметрів тяжіє до глобального рівня і є потенційним конкурентом Світовому банку у сфері інфраструктурного розвитку.

Для України питання взаємодії з ГФІ набуває стратегічного значення в контексті повоєнного відновлення та євроінтеграції. Посідаючи 55 місце у Global Innovation Index 2024, Україна потребує залучення інвестицій через ГФІ для розвитку наукоємних секторів. Водночас диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків та зниження залежності від умов МВФ

потребують формування власної стратегії участі у глобальних фінансових форматах із урахуванням багатовимірної природи ГФІ [2; 4].

Таким чином, в умовах геоекономічної турбулентності ГФІ трансформуються від інструментів стабілізації до акторів структурної геополітики. Запропонована багатовимірна класифікаційна модель дозволяє системно описати цю трансформацію, виявити зони функціональної конкуренції між інститутами та слугує основою для розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо участі України у сучасній глобальній фінансовій архітектурі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kentikelenis A., Babb S. International Financial Institutions: Forms, Functions, and Controversies. *The Oxford Handbook of International Political Economy*. 2022. P. 351-371.
2. Соколи І. І., Шевченко В. В., Осик С. В., Федака В. В., Маличенко В. С. Нові парадигми світової економіки в умовах глобальних протистоянь та формування архітектури світового економічного порядку. *Економіка харчової промисловості*. 2025. Т. 17, вип. 3. С. 3-10. DOI: 10.15673/fie.v17i3.3283
3. Хаджинов І. В., Третяк О. О. Глобальні фінансові інститути як суб'єкти світової політики і економіки: критерії їх класифікації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 102-117. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-287-102-117
4. Касьянова Н. В., Кочетков В. М. та ін. Міжнародна фінансова система: підручник / за заг. ред. проф. В. М. Кочеткова. Київ: Видавництво Ліра-К, 2023. 270 с.
5. Woods N. *The Globalizers: The IMF, the World Bank, and Their Borrowers*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2006. 272 p.

ПОДАТКОВА ЗНИЖКА НА НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ ДОМОГОСПОДАРСТВ: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА БАР'ЄРІВ

У сучасних умовах трансформації економіки України податкова система виступає не лише як механізм наповнення бюджету, а й як потужний інструмент державного регулювання. Одним із найбільш дискусійних елементів цієї системи є податкові пільги. Питання їхньої ефективності залишається актуальним, оскільки вони балансують на межі між стимулюванням ділової активності платників податків та постійним дефіцитом Державного й місцевих Бюджетів.

Відповідно до статті 166 Податкового Кодексу України [1] українці мають право на податкову знижку на навчання, яка дозволяє повернути 18% від вартості освітніх послуг. Для студента це не просто теорія, а можливість повернути в сімейний бюджет від 5 000 грн. до 15 000 грн щорічно (залежно від суми контракту на навчання).

Отримання знижки можливе за таких умов:

- замовник освітніх послуг (здобувач освіти або батько чи мати) повинен бути громадянином України та отримувати офіційні доходи, з яких сплачується податок на доходи фізичних осіб. Слід зазначити, що фізичні особи підприємці не мають права на цю знижку;
- платником податку має бути сам студент або родич першого ступеня (батьки, чоловік чи дружина). З цією метою потрібно надати документи, які підтверджують родинні зв'язки: копію свідоцтва про народження дитини або свідоцтво про шлюб, якщо декларацію подає чоловік чи дружина;
- надавачами послуг мають бути тільки українські заклади освіти (дошкільні, позашкільні заклади, заклади загальної середньої освіти, професійно-технічної та вищої освіти, що мають ліцензію МОН).

До податкової знижки включаються фактично здійснені протягом звітного податкового року платником податку витрати, підтверджені відповідними платіжними документами, зокрема квитанціями прибуткових касових ордерів, платіжними інструкціями, що ідентифікують надавача послуг і особу, яка звертається за податковою знижкою (отримувача), а також копіями договорів, у яких обов'язково має бути відображена вартість таких послуг і строк оплати за них.

Тобто, відшкодовується виключно частина витрат на навчання (вартість освітньої послуги), що вказана в договорі та підтверджена документами про оплату. Але не відшкодовується вартість проживання в гуртожитку; витрати на

харчування; додаткові платні курси, які не входять до освітньо-професійної програми.

Копії зазначених вище документів надаються платником податку разом з податковою декларацією, а оригінали цих документів не надсилаються контролюючому органу, але підлягають зберіганню платником податку протягом строку давності, визначеного статтею 102 Податкового Кодексу України [1]. Загальний такий строк становить 1095 днів, проте слід враховувати, що у зв'язку з дією мораторіїв (карантинного та воєнного), фактичний період перевірки та зберігання документів може бути довшим.

У випадку ухвалення рішення контролюючим органом про компенсацію витрат за навчання, кошти перераховуються на банківський рахунок платника податку протягом 60 днів після надходження пакету документів.

Наприклад, вартість одного року навчання в коледжі становить 40 000 грн. Платник (батько) отримує заробітну плату 20 000 грн. на місяць. За рік він сплатив 43 200 грн. ($20000 \times 12 \text{ міс} \times 18\%$) податку на доходи фізичних осіб. У свою чергу, сума повернення становитиме 7 200 грн. ($40\,000 \times 18\%$). Ця сума є фактично оплатою за 2 місяці навчання наступного навчального року. Також слід зазначити, що сума податкової знижки не може бути більша за суму сплаченого податку на доходи фізичних осіб за минулий рік.

На підставі відповідей студентів нами зроблено висновок, що більшість опитаних (63%) знають про існування податкової знижки на навчання. Це свідчить про достатній рівень поінформованості, проте значна частина здобувачів освіти (37%) все ще не володіє цією інформацією. Основним джерелом інформації є інтернет-ресурси та соціальні мережі (52%), на другому місці – поради знайомих або родичів (28%). Лише 10% респондентів дізналися про таку можливість безпосередньо в навчальному закладі, що вказує на слабку роз'яснювальну роботу з боку університетів.

Попри високий рівень знань, лише 21,7% респондентів реально скористалися правом на податкову знижку. За даними відповідей головними причинами відмови від оформлення цієї знижки є складність процедури та бюрократія (45%); відсутність офіційного працевлаштування (32,6%) – це ключовий фіскальний бар'єр; мала сума повернення, яка не виправдовує витрачений час (13%).

На нашу думку держава, в особі Міністерства цифрової трансформації України, має автоматизувати нарахування знижки (через інтеграцію даних про оплату у застосунку «Дію»). Навчальні заклади, у свою чергу, повинні додавати інформаційний лист про податкову знижку до кожного контракту на навчання.

Отже, основними факторами, що блокують отримання платником податку податкової знижки є інформаційний дефіцит (37 % респондентів не знали про право на отримання податкової знижки), складність процедури повернення коштів та страх перед заповненням декларації (хоча у 2026 році це робиться через «Електронний кабінет платника» або застосунок «Моя податкова» за 15 хвилин).

Отримані дані опитування підтверджують гіпотезу, що податкова пільга в Україні наразі працює не в повну міру. Основною перешкодою є не стільки відсутність інформації, а висока частка неофіційних доходів серед молоді та їхніх батьків.

Інформування студентів навчальними закладами є одним із інструментів підвищення фінансової грамотності громадян, і як наслідок, зменшення податкового навантаження на сімейний бюджет родини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

Бурденюк Світлана,
кандидат економічних наук;

Сидор Галина,
кандидат економічних наук, доцент
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДОМОГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

Сучасна архітектура глобальної економіки перебуває у стані глибокої трансформації, де домогосподарство еволюціонує з пасивного отримувача соціальних благ у активного та технологічно озброєного суб'єкта фінансового ринку. У сучасних умовах фінансова безпека приватного сектору визначається не лише рівнем номінальних доходів, а й здатністю інтегруватися у цифрову екосистему, мінімізуючи при цьому екзогенні ризики, що впливають із геополітичної нестабільності, інфляційного тиску та системної кібернетичної вразливості. У цьому контексті фінансова безпека постає як багатогранна динамічна система, що базується на здатності домогосподарства автономно приймати економічні рішення, ефективно управляти балансом активів і пасивів та використовувати сучасні фінансові інструменти для захисту власного добробуту від глобальних шоків.

Механізм забезпечення безпеки включає багаторівневу взаємодію держави, приватних фінансових інституцій та міжнародних організацій. Основними індикаторами стабільності у цій системі виступають рівень реальних доходів, структура витрат та обсяг грошових заощаджень. В умовах глобалізації поведінкові моделі домогосподарств зазнають суттєвих змін: акцент зміщується з пасивного споживання на функціональні моделі активного управління фінансовими потоками.

Для деталізації структури цього процесу доцільно виокремити ключові компоненти забезпечення безпеки (див. табл. 1).

Таблиця 1. Компоненти системи фінансової безпеки домогосподарств

Компонент безпеки	Опис та механізм впливу	Суб'єкти забезпечення
<i>Ресурсна база</i>	Грошові доходи, мінімальна заробітна плата, пенсії, податкові пільги.	Держава, роботодавці, соціальні фонди.
<i>Операційна автономія</i>	Право самостійного володіння активами, правосуб'єктність укладання договорів.	Законодавча влада, фінансові регулятори.
<i>Захисна функція</i>	Страховання, формування фінансових резервів, диверсифікація заощаджень.	Домогосподарства, страхові компанії.
<i>Інформаційне середовище</i>	Рівень фінансової грамотності, цифрова обізнаність, доступ до ринкової інформації.	Державні органи, ЗМІ, освітні установи.

Джерело: сформовано авторами

Трансформація зазначених компонентів під впливом цифровізації зумовлює появу нових інструментів забезпечення стійкості домогосподарств. Так, ресурсна база доповнюється цифровими активами, а інформаційне середовище потребує формування специфічних навичок кібергігієни для протидії системним фінансовим ризикам.

Цифрові фінансові послуги, що базуються на інноваційних фінансових технологіях, стали критичним фактором підвищення добробуту домогосподарств. Використання мобільних пристроїв, онлайн-кредитування та цифрових платежів дозволяє суттєво знизити транзакційні витрати та підвищити ефективність розподілу ресурсів. Цифрові фінанси трансформують традиційні кредитні послуги, мінімізуючи бар'єри для входу на ринок капіталу та покращуючи зручність запозичень. Зокрема, використання технологій Big Data для оцінки ризиків дозволяє забезпечувати фінансуванням малий та мікробізнес, що функціонує в межах домогосподарств.

Згідно з останніми даними, цифровізація стала головним драйвером фінансової інклюзії. У країнах з низьким та середнім рівнем доходу спостерігається стрімке зростання кількості власників рахунків та активних користувачів мобільного банкінгу. Проте цей прогрес супроводжується посиленням макроекономічної та геополітичної нестабільності.

Геоелектронна конфронтація сьогодні визначається як ключовий ризик, здатний спричинити системну кризу. Конфлікти, зокрема на Близькому Сході, створюють прямі загрози для ланцюгів постачання енергоносіїв. Враховуючи, що через стратегічні морські шляхи, зокрема Ормузьку протоку, проходить значна частка світових обсягів нафти та газу, будь-яка дестабілізація судноплавства спричиняє негайний інфляційний шок, що безпосередньо відбивається на вартості життя та рівні фінансової безпеки домогосподарств.

Важливим детермінантом дестабілізації фінансової безпеки залишається інфляційний тиск. В умовах цифровізації інфляція набуває специфічного характеру: вона не лише знецінює заощадження, а й підвищує вартість доступу до технологічних послуг та обслуговування цифрових боргів. Для домогосподарств інфляція стає «прихованим податком», що змушує змінювати структуру витрат, відмовляючись від накопичення на користь негайного споживання або пошуку альтернативних активів, таких як криптовалюти чи стейблкоїни [2].

Основними загрозами для інфраструктури, що забезпечує фінансову життєдіяльність домогосподарств, на сучасному етапі є:

кібератаки та програми-вимагачі - вони залишаються головною турботою, особливо через використання штучного інтелекту для складного фішингу;

екстремальні природні явища - масштабні катастрофи (наприклад, лісові пожежі в Каліфорнії) демонструють, як природні чинники здатні миттєво знищити матеріальні активи родин на мільярди доларів;

техногенне старіння активів - зношеність енергетичних мереж у країнах Заходу змушує домогосподарства витрачати додаткові кошти на системи автономного забезпечення [1].

Відповіддю на ці виклики стає посилення регуляторного середовища. Зокрема, впровадження у ЄС Регламенту про ринки криптоактивів (MiCA) встановлює жорсткі вимоги до прозорості, що дозволяє родинам безпечніше використовувати цифрові активи як засіб накопичення.

Поточні макроекономічні тенденції 2026 року вказують на помірне зростання світового ВВП на рівні 3,1%, проте системні загрози залишаються визначальними для фінансової стійкості приватного сектору (див. табл. 2).

Таблиця 2. Прогнозні глобальні ризики для фінансової безпеки домогосподарств

Ризик	Прогнозний вплив (перспективний період)	Наслідки для домогосподарства
Інфляція	Прогнозоване зростання глобальних показників	Знецінення доходів, зниження купівельної спроможності.
Економічний спад	Поступове уповільнення темпів зростання ВВП	Ризики безробіття, зниження стабільності доходів.
Державний борг	Зростання дефіцитів через оборонні та соціальні витрати	Скорочення соціальних видатків, потенційне зростання податків.
Геополітична фрагментація	Порушення ланцюгів міжнародної торгівлі	Обмеження доступу до товарів, висока волатильність цін.

Джерело: побудовано на основі [1; 2]

Ключові чинники забезпечення фінансової безпеки:

доступність та інклюзія: наявність цифрових рахунків та смартфонів є обов'язковою умовою участі в економічному житті;

регуляторний захист: стандарти на кшталт MiCA створюють безпечний простір для інновацій та захищають від шахрайства;

управління ризиками: глибоке усвідомлення загроз інфляції та геополітичних шоків дозволяє будувати стійкі стратегії розвитку;

безперервне навчання: цифрова грамотність стає базовою навичкою, що захищає від маніпуляцій та алгоритмічних помилок.

Цифрова фінансова грамотність стає фундаментальною компетенцією, що забезпечує захист від маніпуляцій та алгоритмічних помилок. Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що фінансова безпека домогосподарств у майбутньому залежатиме від гармонійного поєднання державної підтримки, надійної технологічної інфраструктури та особистої відповідальності громадян у виборі фінансових стратегій. Саме трансформація домогосподарства в адаптивного цифрового суб'єкта у поєднанні з посиленням прозорості ринків є необхідною умовою стабільності як окремої родини, так і глобальної економічної системи в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Economic Outlook, April 2026: Global Economy in the Shadow of War. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2026/04/14/world-economic-outlook-april-2026>
2. The Global Risks Report 2026. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/digest/>

Бутенко Вікторія,

к.е.н, доцент,

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова м. Одеса, Україна;

Буряга Ольга,

здобувачка 2 курсу магістратури,

спеціальність 071 Облік і оподаткування

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова м. Одеса, Україна

СУЧАСНІ СТАНДАРТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації та посилення суспільних вимог до бізнесу корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала невід’ємною складовою стратегії розвитку підприємств. Соціально відповідальна діяльність впливає не лише на репутацію компанії, а й на її економічні показники, підвищуючи довіру споживачів, лояльність персоналу та стійкість бізнес-моделі. У цьому контексті впровадження міжнародних стандартів соціальної відповідальності стає ключовим інструментом інтеграції соціальних, етичних та екологічних аспектів у стратегічне управління підприємством.

Соціальна відповідальність має розглядатися не як добровільна благодійність, а як інструмент стратегічного управління розвитком підприємства.

Сучасні підприємства дедалі більше усвідомлюють, що успіх бізнесу визначається не лише фінансовими результатами, а й відповідальністю перед суспільством та довкіллям. У цьому контексті міжнародні стандарти соціальної відповідальності, зокрема ISO 26000, GRI (Global Reporting Initiative) та SA8000, виступають ключовими орієнтирами для впровадження системної та прозорої політики КСВ.

Міжнародний стандарт — ISO 26000 надає всебічні рекомендації щодо впровадження соціальної відповідальності в діяльність організацій будь-якого типу та масштабу [1]. Стандарт не призначений для сертифікації, а слугує орієнтиром для розробки внутрішньої політики компанії у сфері КСВ. Визначає сім ключових напрямів:

1. Корпоративна етика — дотримання високих моральних і етичних стандартів у всіх аспектах діяльності.
2. Права людини — забезпечення дотримання фундаментальних прав працівників, партнерів та місцевих громад.
3. Трудові практики — справедливі умови праці, рівні можливості, безпечні та здорові умови роботи.
4. Навколишнє середовище — мінімізація негативного впливу на природу та раціональне використання ресурсів.
5. Добросовісна практика ведення бізнесу — боротьба з корупцією, прозорість угод і контрактів.

6. Взаємодія з громадськістю — активна співпраця з місцевими спільнотами, врахування суспільних інтересів.
7. Споживачі — забезпечення безпеки, якості та етичності продуктів і послуг.

Впровадження ISO 26000 дозволяє підприємствам системно інтегрувати соціальні, екологічні та етичні аспекти у стратегію та операційну діяльність, підвищуючи довіру стейкхолдерів і зміцнюючи репутацію [2].

Поряд із рекомендаціями ISO 26000, що визначають принципи KCB, GRI надає підприємствам інструменти для прозорого звітування про досягнуті результати.

GRI — міжнародний стандарт, що регламентує підготовку звітності з корпоративної соціальної та екологічної відповідальності. Основна мета — забезпечення прозорості діяльності підприємств перед усіма зацікавленими сторонами. Стандарт визначає структуровану систему показників для оцінки соціального, економічного та екологічного впливу компанії.

Ключові положення GRI:

- Економічні показники — фінансова стабільність, створення робочих місць, внесок у розвиток місцевих громад.
- Екологічні показники — управління ресурсами, викиди та забруднення, вплив на біорізноманіття.
- Соціальні показники — права людини, умови праці, здоров'я і безпека працівників, вплив на споживачів і громади.
- Принципи прозорості та підзвітності — регулярне звітування, чітке відображення результатів діяльності та їх впливу на стейкхолдерів.

GRI забезпечує стандартизовану платформу для порівняння та оцінки ефективності KCB, сприяючи посиленню довіри інвесторів, споживачів і суспільства.

У доповнення до ISO 26000 та GRI, стандарт SA8000 визначає чіткі вимоги до соціальної відповідальності підприємств у сфері трудових відносин і етики праці.

SA8000 (Social Accountability 8000) — це міжнародний стандарт, що встановлює вимоги до соціальної відповідальності підприємств у сфері трудових відносин. Він охоплює права працівників, заборону дитячої та примусової праці, забезпечення безпечних умов праці, свободу об'єднання та справедливую оплату праці. SA8000 дозволяє організаціям формалізувати внутрішню політику соціальної відповідальності, підвищити довіру працівників і партнерів, а також підтвердити етичність своєї діяльності через аудит та сертифікацію.

Впровадження міжнародних стандартів соціальної відповідальності не лише підвищує рівень довіри до бізнесу, а й відкриває доступ до світових ринків, де відповідальність стає умовою партнерства [3].

Таблиця 1. Основні міжнародні стандарти у сфері соціальної відповідальності бізнесу

Назва стандарту	Організація-розробник	Зв'язок зі сталим розвитком
Стандарт ISO 26000	Міжнародна організація зі стандартизації (ISO)	Спрямований на інтеграцію соціальних, екологічних і етичних аспектів у стратегічне управління для досягнення цілей сталого розвитку
Стандарт-GRI	Глобальна ініціатива зі звітності (GRI)	Підвищує прозорість і підзвітність бізнесу, сприяючи сталому розвитку через інформування зацікавлених сторін
Стандарт SA8000	Social Accountability International (SAI)	Орієнтований на забезпечення соціальної стійкості та формування етичної корпоративної культури як складової сталого розвитку

Сучасні стандарти соціальної відповідальності виступають ефективним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств. Їхнє впровадження сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню економічної ефективності та соціальної стабільності.

Харчук та Омелянчук підкреслюють, що регулярне оприлюднення звітів за GRI допомагає формувати «нову корпоративну культуру — культуру відкритості, діалогу та довіри»[3].

Урахування міжнародних і національних стандартів КСВ дозволяє підприємствам інтегрувати економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності, що є запорукою довгострокового розвитку та успіху у сучасних умовах глобалізованої економіки

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошко Т. Р. (2011). Міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, Вип. 8, с. 5–9
2. Єрмаков, М., & Паливода, О. (2025). НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ. *Економіка та суспільство*, (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-83>
3. Харчук В. Ю., Омелянчук А. Б. (2021). Аналіз звітів GRI та КСВ, поданих українськими компаніями. *Моделювання економіки (ModeCon)*, 24(2020). [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-32)

*Вінницька Оксана,
канд. екон. наук, доцент;
Чвертко Людмила,
канд. екон. наук, доцент,
Уманський національний університет*

ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Фінансова інклюзія є одним із ключових напрямів розвитку сучасної фінансової системи та важливим інструментом забезпечення економічного зростання і соціальної справедливості. У глобальному вимірі вона розглядається як процес забезпечення доступу населення та бізнесу до широкого спектра фінансових послуг – банківських рахунків, кредитування, страхування, платіжних інструментів – на доступних та прозорих умовах.

Згідно з визначенням Світового банку, фінансова інклюзія означає доступ і використання фінансових послуг домогосподарствами та підприємствами [1]. Вона охоплює не лише відкриття банківських рахунків, а й активне використання фінансових інструментів для заощадження, інвестування, управління ризиками та здійснення платежів.

Актуальність розвитку фінансової інклюзії зумовлена значною часткою населення світу, яка залишається поза фінансовою системою. За даними міжнародних досліджень, близько 1,4 млрд дорослих у світі не мають доступу до банківських послуг, що обмежує їх економічні можливості та підвищує рівень соціальної нерівності [2]. Це свідчить про необхідність розширення фінансових послуг, особливо для вразливих груп населення – малозабезпечених, жінок, мешканців сільських територій та малого бізнесу.

Фінансова інклюзія відіграє важливу роль у забезпеченні економічного розвитку. Доступ до фінансових ресурсів дозволяє домогосподарствам накопичувати заощадження, інвестувати у освіту та здоров'я, а підприємствам – розширювати діяльність і створювати нові робочі місця. Крім того, фінансові послуги сприяють підвищенню фінансової стійкості населення, дозволяючи ефективно реагувати на економічні шоки [3].

Суттєвим фактором розвитку фінансової інклюзії є цифровізація. Використання мобільних технологій, онлайн-банкінгу та електронних платіжних систем значно знижує вартість фінансових послуг і розширює доступ до них. Особливо це актуально для країн, що розвиваються, де традиційна банківська інфраструктура є недостатньо розвиненою. Зокрема, мобільні фінансові сервіси дозволяють охопити віддалені регіони та підвищити рівень фінансової доступності.

Разом із тим, розвиток фінансової інклюзії супроводжується певними викликами. Серед них – низький рівень фінансової грамотності населення, недостатній рівень довіри до фінансових установ, а також цифрова нерівність.

Крім того, використання цифрових фінансових послуг пов'язане з ризиками кібербезпеки та захисту персональних даних.

Особливу увагу слід приділити ролі фінансової інклюзії у забезпеченні соціальної справедливості. Вона сприяє зменшенню нерівності, оскільки забезпечує рівні можливості для участі у фінансовій системі. За даними міжнародних досліджень, фінансова інклюзія позитивно впливає на рівень зайнятості, розвиток підприємництва та зниження бідності.

У контексті України розвиток фінансової інклюзії набуває особливого значення. В умовах економічної нестабільності та трансформаційних процесів важливо забезпечити доступ населення до фінансових ресурсів і стимулювати розвиток фінансового сектору. Значну роль у цьому відіграють державні програми цифровізації, розвиток безготівкових розрахунків та впровадження фінтех-рішень. За інформацією Міністерства цифрової трансформації України, понад 70% громадян користуються цифровими сервісами, включаючи онлайн-банкінг і державні електронні послуги [4]. Значний внесок у розвиток фінансової доступності зробили мобільні застосунки банків, які дозволяють здійснювати платежі, перекази та відкривати рахунки дистанційно.

Особливу роль відіграє розвиток безготівкової економіки. За даними Національного банку України, частка безготівкових операцій із платіжними картками в Україні перевищує 90% за кількістю транзакцій, що є одним із найвищих показників серед країн, що розвиваються [5]. Це свідчить про високий рівень проникнення сучасних фінансових технологій.

Перспективним напрямом розвитку фінансової інклюзії є впровадження інноваційних фінансових технологій (FinTech), які дозволяють створювати нові продукти та сервіси, орієнтовані на потреби різних груп населення. Це включає мобільні платежі, цифрові гаманці, онлайн-кредитування та інші інструменти, які роблять фінансові послуги більш доступними та зручними.

Разом із тим, розвиток фінансової інклюзії супроводжується певними викликами. Серед них – нерівномірний доступ до фінансових послуг у різних регіонах, недостатній рівень фінансової грамотності та обмежена довіра до фінансових установ. За оцінками USAID, рівень фінансової грамотності населення України потребує подальшого підвищення [6].

Отже, фінансова інклюзія є важливим фактором сталого економічного розвитку та підвищення добробуту населення. Її розвиток сприяє зменшенню соціальної нерівності, підвищенню фінансової стабільності та ефективності економіки. Водночас для досягнення максимального ефекту необхідно поєднувати розвиток фінансової інфраструктури з підвищенням фінансової грамотності населення та забезпеченням належного рівня регулювання фінансового сектору.

У перспективі подальший розвиток фінансової інклюзії має бути спрямований на інтеграцію цифрових технологій, розширення доступу до фінансових послуг та створення умов для активного використання фінансових інструментів усіма верствами населення. Це дозволить забезпечити більш

рівномірний економічний розвиток і зміцнення фінансової системи як на національному, так і на глобальному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Світовий банк. Financial Inclusion Overview. URL: https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/financial-inclusion?utm_source=chatgpt.com
2. Financial Inclusion. World Bank Group. URL: https://www.worldbank.org/ext/en/topic/financial-sector/financial-inclusion?utm_source=chatgpt.com
3. Чвертко Л. А., Корнієнко Т. О., Вінницька О. А. Фінансова інклюзія на страховому ринку України: передумови та чинники формування. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18. Т. 2. С. 146-158. doi: 10.15330/apred.2.18.146-158
4. Цифрові послуги та статистика використання. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua>
5. Статистика платіжного ринку України. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>
6. Дослідження фінансової грамотності в Україні. USAID. URL: <https://www.usaid.gov>

*Георгадзе Максим,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Любацький Олександр,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Котковський Володимир,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ (CBDC) ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Трансформація світової фінансової архітектури під впливом цифровізації призвела до появи нових форм грошей, серед яких особливе місце посідають цифрові валюти центральних банків (Central Bank Digital Currencies — CBDC). На відміну від децентралізованих криптовалют, CBDC є законним платіжним засобом, що випускається державою та має статус прямого зобов'язання центрального банку. Впровадження таких інструментів розглядається як стратегічна відповідь на виклики приватної цифровізації фінансів та як спосіб зміцнення монетарного суверенітету в умовах глобальної невизначеності [1].

Актуальність дослідження CBDC зумовлена необхідністю підвищення ефективності платіжних систем, зниження транзакційних витрат та забезпечення фінансової інклюзії. Цифрова валюта дозволяє здійснювати миттєві розрахунки (real-time settlements) без необхідності залучення численних посередників, що є критично важливим для стимулювання економічної активності. Окрім того, CBDC виступає безпечною альтернативою приватним стейблкоїнам, мінімізуючи ризики втрати капіталу користувачами через волатильність чи неплатоспроможність емітентів.

Для розуміння механізму функціонування цифрової валюти важливо розглянути її архітектуру, яка зазвичай базується на дворівневій моделі взаємодії між регулятором та фінансовим сектором.

Як показано на схемі архітектури CBDC (рис. 1), центральний банк відповідає за емісію та загальне управління реєстром, тоді як комерційні банки та ліцензовані фінансові установи виконують роль посередників, що обслуговують кінцевих користувачів. Така модель дозволяє поєднати надійність державного контролю з інноваційним потенціалом приватного сектору в частині розробки зручних клієнтських інтерфейсів та платіжних сервісів [2].

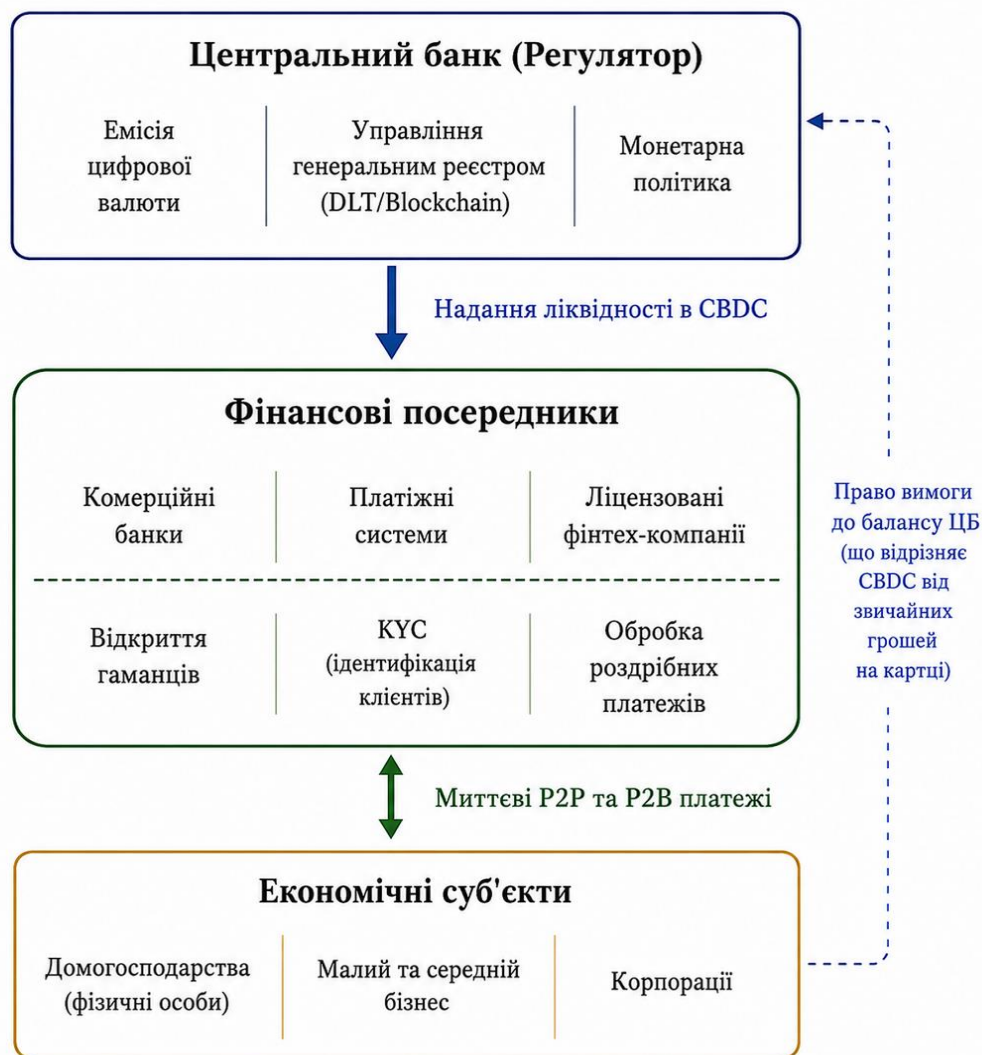


Рисунок 1. Дворівнева архітектура функціонування та екосистема CBDC

В Україні проєкт цифрової валюти — «е-гривня» — активно розробляється Національним банком з метою модернізації платіжного ландшафту. Впровадження е-гривні дозволить реалізувати технологію «програмованих грошей» за допомогою смарт-контрактів, що відкриває нові можливості для цільового фінансування та прозорого розподілу державних субсидій [3]. Це сприятиме зниженню рівня тінізації економіки та підвищенню довіри до національної фінансової системи.

Важливим аспектом впровадження CBDC є забезпечення балансу між прозорістю транзакцій та правом громадян на конфіденційність. Сучасні криптографічні методи дозволяють створювати системи, де дрібні платежі залишаються анонімними, тоді як великі операції підлягають фінансовому моніторингу для запобігання відмиванню доходів [4]. Таким чином, цифрові валюти стають інструментом, що гармонізує інтереси безпеки держави та зручності приватних осіб.

Економічна ефективність CBDC також проявляється у транскордонних розрахунках. Використання спільних платформ для цифрових валют різних

країн дозволяє обійти складну систему кореспондентських рахунків, скорочуючи час проведення міжнародних платежів з кількох днів до лічених секунд. Це створює фундамент для формування нової цифрової інфраструктури глобальної торгівлі, де швидкість капіталу відповідає швидкості інформаційних потоків.

Таким чином, можна стверджувати, що цифрові валюти центральних банків є невід’ємною складовою майбутньої економічної системи. Їх розвиток сприятиме не лише технологічному оновленню фінансового сектору, а й зміцненню стійкості національних економік до глобальних фінансових потрясінь. Подальші дослідження у цій сфері мають бути зосереджені на питаннях кібербезпеки та інтеграції CBDC у повсякденну діяльність суб’єктів господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Central Bank Digital Currencies (CBDC). *International Monetary Fund (IMF)*. URL: <https://www.imf.org/en/Topics/fintech/central-bank-digital-currency>
2. CBDC and the future of payments. *Bank for International Settlements (BIS)*. URL: <https://www.bis.org/cpmi/publ/d174.pdf>
3. Е-гривня : офіційний сайт проєкту. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/e-hryvnia>
4. Digital Euro: stable and secure money for the digital age. *European Central Bank*. URL: https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/html/index.en.html

*Гнатюк Діана,
студентка 4-го курсу, Економічний факультет,
Львівський національний університет імені Івана Франка;
науковий керівник: к.е.н., доц. Вдовин Мар'яна*

НАСЛІДКИ ВПЛИВУ ВІЙНИ НА ДОБРОБУТ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ТА ПРАВОВІ ВАЖЕЛІ ЙОГО ЗАХИСТУ

Повномасштабне збройне вторгнення Росії в Україну, розпочате 24 лютого 2022 року, спричинило безпрецедентне погіршення добробуту населення в усіх його вимірах. Руйнування інфраструктури, масове вимушене переміщення, стрімке зростання безробіття, втрата доходів та різке погіршення психологічного стану мільйонів громадян сформували якісно нову реальність, в якій традиційні підходи до оцінювання та підтримки добробуту виявились недостатніми. Це зумовлює нагальну потребу в розробці комплексного інструментарію вимірювання добробуту та вдосконаленні правових механізмів державної підтримки.

У дослідженні добробут населення трактується як системна характеристика умов і результатів задоволення матеріальних, соціальних та духовних потреб, що охоплює як об'єктивно вимірювані показники (доходи, доступ до послуг, безпека, стан здоров'я), так і суб'єктивне сприйняття якості власного життя. В умовах воєнного стану перелік показників розширено за рахунок специфічного безпекового виміру.

Для оцінювання рівня добробуту регіонів України розроблено п'ятивимірний інтегральний показник добробуту (ІПД), що охоплює: економічний (доходи, зайнятість, бідність), соціальний (здоров'я, освіта, соціальний захист), інфраструктурний (житло, комунальні послуги), безпековий (відстань до лінії зіткнення, частка ВПО, цивільні жертви) та психологічний виміри (задоволеність якістю життя, рівень тривожності, довіра до держави). Загалом до аналізу включено 18 первинних індикаторів.

Методика побудови ІПД передбачає мін-макс нормування показників, визначення вагових коефіцієнтів методом головних компонент (РСА) — при значенні КМО = 0,734, що підтверджує адекватність вибірки, — а також агрегування субіндексів з підвищеними вагами безпекового (0,25) та економічного (0,25) вимірів, що відображає специфіку воєнного часу. Для регіонів із неповними даними застосовано метод множинної імпутації.

Результати розрахунку ІПД для 25 регіонів за 2023 рік засвідчили надзвичайно широку міжрегіональну диференціацію: значення варіюється від 0,107 (Луганська область) до 0,742 (м. Київ). Аналіз динаміки ІПД за 2021–2023 роки зафіксував катастрофічне падіння у 2022 р. — з довоєнного рівня 0,538 до 0,401 (зниження на 25,5%), із подальшою лише частковою стабілізацією до 0,482 у 2023 р. Найбільше скорочення зазнав безпековий субіндекс — з 0,712 до 0,218 (–69,4%), що безпосередньо відображає масштаби збройного конфлікту.

Таблиця 1 — Топ-5 регіонів України за рівнем добробуту (ІПД, 2023 р.)

Рейтинг	Область	ІПД (2023)	Кластер
1	м. Київ	0,742	Відносна стабільність
2	Львівська обл.	0,698	Відносна стабільність
3	Івано-Франківська обл.	0,671	Відносна стабільність
4	Закарпатська обл.	0,654	Відносна стабільність
5	Тернопільська обл.	0,631	Відносна стабільність

Джерело: розраховано автором на основі [8; 9; 10]

За результатами ієрархічного кластерного аналізу методом Варда регіони України розподілено на чотири кластери: «Відносна стабільність» (8 регіонів, переважно захід та центр, середній ІПД = 0,602), «Помірна напруженість» (8 регіонів, середній ІПД = 0,487), «Значна вразливість» (5 регіонів, середній ІПД = 0,374) та «Критична ситуація» (Херсонська, Донецька, Луганська обл., середній ІПД = 0,149). Коефіцієнт варіації ІПД між регіонами зріс із 12,7% у 2021 р. до 34,2% у 2023 р., що вказує на різке поглиблення міжрегіональної нерівності.

Регресійний аналіз підтвердив визначальну роль безпекового чинника: найвагомішою детермінантою ІПД є відстань від обласного центру до лінії зіткнення ($\beta = 0,412$, $p < 0,001$), другою за значимістю — частка ВПО ($\beta = 0,287$, $p < 0,001$). Витрати на соціальний захист мають статистично значущий позитивний вплив ($\beta = 0,156$, $p < 0,01$), що підтверджує ефективність механізмів державної підтримки.

На основі отриманих результатів визначено п'ять ключових напрямів вдосконалення правових механізмів підтримки добробуту: (1) запровадження єдиного реєстру отримувачів допомоги та цифровізація соціальних виплат через систему «Дія»; (2) вдосконалення правового захисту ВПО та їх інтеграції на ринку праці; (3) правове регулювання відшкодування збитків від війни в рамках Реєстру збитків Ради Європи; (4) законодавче закріплення права на безоплатну психологічну допомогу; (5) транспозиція директив ЄС у сфері соціального захисту в контексті євроінтеграції. Сценарне прогнозування засвідчило, що навіть за оптимістичного сценарію ІПД у 2028 р. (0,591) лише незначно перевищить довоєнний рівень, що підкреслює необхідність системного та диференційованого підходу до відновлення добробуту населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міщук Т. М. Добробут населення: сутність поняття та підходи до трактування. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Perspectives of world science and education». Osaka: CPN Publishing Group, 2023. С. 84–89.
2. World Bank. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). Washington, D.C.: World Bank Group, 2025. URL:

<https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment> .

3. OECD. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris: OECD Publishing, 2008 (updated reprint 2023). 162 p.
4. UNDP. Human Development Report 2023/2024. New York: UNDP, 2024. 344 p. URL: <https://hdr.undp.org> .
5. Нікіфорова Л. О., Топішко І. І. Методичні підходи до оцінювання добробуту населення регіонів України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-51 .
6. Шевченко О. О. Інтегральна оцінка соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах збройного конфлікту. Регіональна економіка. 2023. № 3. С. 45–58. DOI: 10.36818/1562-0905-2023-3-4 .
7. UNHCR Ukraine. Ukraine Refugee Situation: Regional Overview 2023–2024. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> .
8. Державна служба статистики України. Статистична інформація. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> .
9. Міністерство соціальної політики України. Звіти про виконання програм соціального захисту населення. Офіційний сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua> .
10. УВКБ ООН в Україні. Статистика внутрішньо переміщених осіб. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.
11. Вдовин М. Л., Сухович Х. В. Показники добробуту населення України та інших країн світу: порівняльний аналіз. Трансформаційна економіка. 2024. № 3(4). С.13-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/27868141/2024-8-2>
12. Вдовин, М., Сухович, Х. Прогнозування рівня добробуту населення України методом Хольта. Економіка та суспільство. 2024. No. (64). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-6>

*Годлевський Максим,
аспірант кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОГО КАПІТАЛУ БРЕНДУ БАНКУ

Трансформація споживчої цінності банківських послуг у цифровій економіці означає перехід від цінності, що ґрунтується на фізичній доступності, до цінності, сформованої зручністю, швидкістю, персоналізацією та довірою у цифрових каналах. У процесі цифровізації банківських послуг бренд перетворюється з інструменту маркетингової комунікації на ключовий нематеріальний фінансовий актив [1]. У цифровому середовищі клієнти приймають рішення переважно на основі репутації, рейтингу та рівня довіри до банку.

Сучасні підходи до вимірювання капіталу бренду еволюціонували від традиційних індикаторів до гібридних цифрових моделей. Класичні підходи, які оцінюють споживчий (CBBE), збутовий (SBBE), фінансовий (FBBE) та персонал-орієнтований (EBBE) капітал [4], мають суттєві обмеження в умовах цифрової економіки. Зокрема, вони є надто інерційними, повільними та не враховують реального цифрового сліду споживачів [2]. За таких умов виникає поняття цифрового капіталу бренду (digital brand equity), яке відображає здатність бренду створювати економічну вартість саме через цифрові канали взаємодії з клієнтами [3].

Інтегрований підхід до вимірювання цифрового капіталу бренду банку ґрунтується на поєднанні оперативних цифрових індикаторів з фінансовими результатами. Цифровий бренд-капітал формується як інтегральний результат взаємодії трьох ключових компонентів (табл. 1).

Таблиця 1. Система показників вимірювання цифрового капіталу бренду банку

Компонент DBE	Ключові цифрові індикатори	Економічна інтерпретація
Цифрова впізнаваність бренду (DBA)	Reach, Impressions; частка брендovаних згадувань у цифрових каналах; впізнаваність у мобільних сторах	Формує «вхідний фільтр» для вибору банку, знижує витрати на залучення клієнтів (CAC)
Пошуковий попит (SoS)	Share of Search (Google Trends); кількість брендovаних запитів; динаміка органічного трафіку	Виступає провідним індикатором майбутнього попиту та зростання доходів
Цифровий тон сприйняття (DBS)	Social Sentiment Index; частка позитивних/негативних відгуків; рейтинг у фінансових маркетплейсах	Впливає на довіру, стабільність депозитів і ризик-сприйняття банку

Сформовано на основі [3, 4, 5, 6]

Сукупна дія цих складових визначає ринкову силу цифрового бренду та його здатність генерувати стабільні грошові потоки в онлайновому середовищі [3]. Кожен із запропонованих компонентів відображає окремий механізм трансформації бренд-впливу у фінансові результати банку. Інтеграція цих складових у єдину модель дозволяє описати цифровий бренд-капітал як системну величину, що формується послідовно: обізнаність → інтерес → довіра → фінансовий результат.

Запропонований підхід дозволяє використовувати цифровий капітал бренду як прогностичний фінансовий інструмент [1]. У цьому контексті він виступає раннім фінансовим сигналом, здатним попереджати про майбутні зміни конкурентних позицій банку ще до їх відображення у фінансовій звітності [2]. Отже, цифровий капітал бренду може розглядатися як індикатор, який безпосередньо впливає на прибутковість, фінансову стійкість і конкурентоспроможність банківських установ у цифровій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Луців Б.Л. Банківський маркетинг в умовах цифрової глобалізації. *Світ фінансів*. 2020. № 1 (62). С. 20-29.
2. Жердецька Л.В., Коцина Д.О., Крижановський О.О. Трансформація банківського бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2024. №3-4 (316-317). С. 55-62.
3. Конопляннікова М.А. Показники капіталу бренду. *Ефективна економіка*. 2024. № 3.
4. European Brand Institute. Brand Valuation Methods. *Factsheet: Valuation & Strategy*, EBI-Global GmbH. 2019. pp. 1-21.
5. Кобець Д.Д. Digital tools in employer branding and employee engagement. *Global Economic Journal*. 2025. 95, № 4. С. 21-28.
6. Alnahedh S., Bhagat S. Impact of Bank Equity Capital on Bank Cost of Capital and Lending. *Working Paper*, Leeds School of Business, University of Colorado Boulder, 1994-2014, pp. 1-75.

Головко Олена,
кандидат економічних наук, доцент
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Омелянко Денис,
керівник групи залучення бізнес-клієнтів АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»;
Осадчий Олексій,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ БАНКІВ ЯК ФАКТОР ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Банківська система відіграє ключову роль у функціонуванні національної економіки, забезпечуючи перерозподіл фінансових ресурсів, підтримку інвестиційних процесів та стабільність грошово-кредитного ринку. В умовах післявоєнного відновлення економіки України фінансова стабільність банків набуває стратегічного значення, оскільки саме банки виступають основними фінансовими посередниками у процесі відновлення виробництва, інфраструктури та бізнес-активності.

Сучасний стан економіки України характеризується значними втратами виробничого потенціалу, зниженням платоспроможності суб'єктів господарювання та високим рівнем макроекономічної невизначеності. У таких умовах фінансова стабільність банків визначає їх здатність забезпечувати безперервність кредитування, підтримувати ліквідність економіки та сприяти відновленню економічної активності.

Важливим чинником забезпечення фінансової стабільності є достатність капіталу банків, яка дозволяє покривати ризики та забезпечує стійкість до зовнішніх шоків. У цьому контексті значну роль відіграє впровадження сучасних регуляторних інструментів, зокрема коефіцієнта левериджу, буферів капіталу та ризик-орієнтованих підходів до оцінки активів (табл. 1).

Таблиця 1. Роль банків у відновленні економіки України

Напрямок	Характеристика впливу
Кредитування бізнесу	фінансування відновлення підприємств
Інвестиційна підтримка	сприяння модернізації виробництва
Підтримка держави	фінансування бюджетного дефіциту
Платіжна інфраструктура	забезпечення безперервності розрахунків
Залучення інвестицій	підвищення довіри інвесторів

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення офіційної статистики Національного банку України та наукових досліджень [1; 2; 3]

Фінансова стабільність банків формується під впливом комплексу факторів, серед яких ключовими є рівень капіталізації, якість активів, ліквідність та ефективність управління ризиками. У сучасних умовах банки також стикаються з новими викликами, зокрема зростанням кредитного ризику через погіршення фінансового стану позичальників, а також операційними ризиками, пов'язаними з наслідками воєнних дій (рис. 1).



Рис. 1. Вплив фінансової стабільності банків на відновлення економіки України

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення офіційної статистики Національного банку України та наукових досліджень [1; 2; 3]

Водночас банківський сектор демонструє поступову адаптацію до нових умов функціонування. Зокрема, зменшення втрат від операційного ризику та стабілізація показників капіталу свідчать про підвищення стійкості системи. Важливим інструментом макропруденційної політики є також використання індикаторів фінансового циклу, які дозволяють своєчасно виявляти накопичення системних ризиків та запобігати фінансовим кризам (табл. 2).

Таблиця 2. Ризики банківської системи в умовах відновлення економіки

Ризик	Прояв	Вплив
Кредитний	зниження платоспроможності позичальників	зростання NPL
Операційний	збої, втрати активів	фінансові втрати
Ринковий	валютні коливання	зниження доходності
ESG-ризик	кліматичні, соціальні фактори	репутаційні втрати
Воєнні ризики	руйнування активів	зниження капіталу

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення офіційної статистики Національного банку України та наукових досліджень [1; 2; 3]

У сучасних умовах важливого значення набуває інтеграція ESG-факторів у діяльність банків, що сприяє підвищенню їх довгострокової стійкості. Банки дедалі більше враховують екологічні, соціальні та управлінські ризики при прийнятті фінансових рішень, що дозволяє зменшити ймовірність фінансових втрат та підвищити інвестиційну привабливість.

Крім того, гармонізація банківського регулювання з європейськими стандартами створює передумови для інтеграції України у міжнародний фінансовий простір. Поступове впровадження норм ЄС у сфері банківського нагляду сприяє підвищенню прозорості діяльності банків та зміцненню довіри з боку міжнародних інвесторів.

Фінансова стабільність банків є ключовим фактором відновлення економіки України, оскільки забезпечує ефективне функціонування фінансової системи, підтримку кредитування та інвестиційних процесів. У сучасних умовах її забезпечення потребує комплексного підходу, що включає удосконалення системи управління ризиками, підвищення рівня капіталізації банків, впровадження ESG-підходів та гармонізацію регуляторного середовища з європейськими стандартами. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню стійкості банківської системи та забезпеченню сталого економічного розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт про фінансову стабільність, червень 2025 року. Національний банк України: офіційний веб-ресурс. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2025-roku> (дата звернення: 11.04.2026).
2. Сталий розвиток фінансового сектора. Національний банк України: офіційний веб-ресурс. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/esg> (дата звернення: 13.04.2026).
3. Azarenkova G., Rossano-Rivero S., Oriekhova K., Marchak D., Tomik A. Financial flow management: from crisis to sustainable development. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2026. № 1 (20), pp. 62-75. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2026-1-05> (access mode: 16.04.2026).

*Григор'єва Олеся,
к.е.н., доцент
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНИХ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА: ФАКТОРИ СТІЙКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ

Економічне середовище бізнесу постійно розвивається через появу нових умов та факторів суттєвого впливу, впровадження у практику нових інструментів реагування та адаптації, а також результатів технічних та технологічних інновацій, новітніх технологій управління. Постійні та динамічні зміни у соціально-економічному середовищі змушують суб'єктів господарювання приймати обґрунтовані управлінські рішення, що виходять зі специфіки та умов середовища функціонування суб'єкта господарювання, а також основних критеріїв ефективності, визначених умовами сьогодення.

Діяльність торговельних та підприємницьких структур можна вважати стійким та ефективним, коли отримані результати перевищують всі понесені витрати та забезпечено усі критерії ефективності та показники стійкості підприємства. Проте під час значних трансформацій економічного середовища, процес яких супроводжується змінами у структурі виробництва та інституційному середовищі, підвищення ролі держави у регулюванні економіки, а також характеризується високим рівнем невизначеності та кризами, критерії стійкості та ефективності кардинально змінюються, що вимагає від торговельних та підприємницьких структур залучення всіх потенційних можливостей та адаптивних механізмів для пристосування нових умов та використання можливостей для розвитку бізнесу [1].

Основними факторами, які забезпечують сталий розвиток торговельних та підприємницьких структур в умовах нестабільного економічного середовища виступають [2,3]:

- інституційні фактори, ключовими з яких слід зазначити якість законодавства, рівень захисту прав власності, рівень бюрократизації та ефективність державного управління;
- економічні фактори, серед яких варто виділити: доступ до фінансування, інвестиційний клімат, робота банківської сфери тощо;
- соціальні фактори, серед яких на розвиток торговельних та підприємницьких структур найбільший вплив здійснюють формування та зміни поведінки споживачів, розвиток людського капіталу, якість та рівень життя в суспільства, механізми соціального захисту населення;
- технологічні фактори, роль яких в сучасних трансформаційних процесах суттєвим чином зростає, серед яких: автоматизація

виробничих та управлінських задач, розвиток штучного інтелекту та інноваційних комунікацій;

- геополітичні фактори, вплив яких на сьогодні стає визначальним не тільки в Україні, а й в інших країнах світу: війна, енергетична та паливна криза, порушення безпекових умов та сталих економічних зв'язків, зростання ролі економіки воєнного сектору.

В умовах трансформації та нестабільності економіки для розвитку торговельних та підприємницьких структур набуває підвищеного значення впровадження антикризового управління, формування гнучких організаційних структур, диверсифікація діяльності та ринків збуту, посилення ризик-менеджменту та стратегічного планування.

Суттєвим чином зростає й роль інновацій та цифровізації, останнє набуває зростаючої актуальності для підприємств торгівлі, для яких цифрові технології стають ключовим драйвером розвитку бізнесу. Підприємницькі та торговельні структури все частіше для забезпечення ефективності своєї діяльності використовують big data, e-commerce, новітні фінансові технології (FinTech), що в свою чергу повинно супроводжуватися впровадженням механізмів кібербезпеки та захисту інформації, а також формуванням безпечних цифрових екосистем і бізнес-платформ.

Держава у трансформаційних процесах повинна на себе взяти функції створення сприятливого бізнес-середовища; підтримки малого та середнього підприємництва; інвестування у цифрову інфраструктуру та освіту; регулювання ринків з урахуванням глобальних викликів.

Приклад розвитку підприємницьких та торговельних структур в Україні доводить, що в умовах трансформації економічних процесів, ефективність та стійкість залежать від адаптивності, інноваційності та здатності до стратегічного мислення суб'єктів бізнесу, а також від усвідомлення того, що саме бізнес стає важливим фактором економічної стійкості та відновлення економіки, а успішний бізнес – це той, що швидко реагує на зміни та ефективно використовує нові можливості.

Прикладами успішної адаптації та розвитку бізнесу можуть слугувати підприємства «Нова пошта», яке швидко відновило логістику та розширило мережу навіть у прифронтових зонах, а також слугує прикладом швидкого відновлення роботи після прямих атак агресора; підприємство «Укрпошта», яке забезпечує фінансові та логістичні послуги у важкодоступних регіонах; Монобанк є прикладом успішної фінансової установи повністю цифрового формату, без створення відділень. Багато торговельних та підприємницьких структур в умовах війни та пошкодження критичної інфраструктури забезпечили резервні ланцюги постачання, енергетичну автономність (генератори, сонячні панелі), усвідомлюють зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу (підтримка ЗСУ, гуманітарні ініціативи); реалізовано велику кількість стартапів у сфері створення безпілотників, кібербезпеки тощо.

Таким чином, в умовах трансформації економічного середовища ефективними факторами забезпечення розвитку торговельних та підприємницьких структур виступають: перехід до сталого розвитку (ESG-підходи); інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості; розвиток соціального підприємництва; поглиблення цифрової трансформації та інноваційної активності.

Для розвитку бізнес-структур в Україні важливими факторами забезпечення їх ефективної діяльності є їх активна інтеграція до ринку ЄС; розвиток «зеленого» бізнесу, соціального підприємництва, високотехнологічних галузей. Відбудова економіки після війни відкриє для бізнесу нові можливості (будівництво, інфраструктура, енергетика), проте, використання таких можливостей буде залежати від стабільності інституцій, міжнародної підтримки, здатності українського бізнесу інтегруватися у глобальні ринки

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куцик П. О., Гергеа О. В. Управління потенціалом фінансово-економічної стійкості та ефективності підприємств торгівлі: теорія, методологія, практика. Монографія. За загальною редакцією професора Куцика П.О. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. 328 с.
2. Schaltegger S., Wagner M. Managing the Business Case for Sustainability: The integration of social, environmental and economic performance. New York: Routledge, 2017
3. Trica C.L., Banacu C.S., Busu M. Environmental Factors and Sustainability of the Circular Economy Model at the European Union Level. *Sustainability*. 2019, 11(4), 1114. <https://doi.org/10.3390/su11041114>

*Гончар Катерина,
доктор філософії (PhD) з фінансів, банківської справи та страхування
Одеський національний економічний університет*

РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ОПЕРАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

Впродовж останніх десятиліть процеси цифровізації набули всеохоплюючого характеру, поширившись на ключові сфери суспільного розвитку, зокрема економіку, медицину, освіту, транспорт, сільське господарство тощо. Тому питання забезпечення кібербезпеки в умовах активної цифровізації фінансового сектору набуває особливої актуальності. Ринок платіжних послуг, який наразі розвивається найбільш динамічно, базується на використанні інноваційних високотехнологічних сервісів та інформаційно-комунікаційних технологій, що очевидно створює поле для реалізації численних ризиків віддаленого впливу на фінансові процеси. В Україні в умовах повномасштабного російського вторгнення кібербезпека з технічного питання перетворилася на необхідну умову стійкості всього фінансового сектору.

Кіберризики, як специфічний різновид операційних ризиків, не підлягають повному усуненню, що спричинено їх постійною трансформацією у відповідь на впровадження заходів протидії. Кіберризик характеризується системним впливом та ефектом «зараження» – надзвичайно швидко поширюються від однієї установи до іншої, створюючи загрозу для стійкості всієї системи. Також для кіберризиків характерною є атака на різні канали фінансової системи (банки, платіжні системи, державні органи управління, оператори зв'язку) та великий масштаб збитків. За прогнозами, загальні світові втрати від кіберзлочинності до 2030 року можуть сягнути близько 90 трлн дол. США [1].

Кібербезпеку фінансового сектору визначають як здатність фінансової системи забезпечувати стабільне, ефективне та надійне функціонування, протистояти масштабним загрозам, спричиненим цифровізацією, та сприяти інноваційному розвитку [2]. Натомість операційна стійкість характеризується здатністю фінансових установ гарантувати операційну цілісність, надійність та безперервність діяльності, високу ліквідність та платоспроможність. Враховуючи військові ризики та збитки від військових дій, операційна стійкість фінансового сектору України повинна включати високий рівень адаптивності, забезпечуючи безперервне здійснення платежів, транзакцій, роботу фінансово-кредитних установ.

Стабільна робота фінансових ринків (суб'єктів та інфраструктури) забезпечується надійним функціонуванням систем кібербезпеки, які здатні превентивно реагувати на кіберінциденти. Так, кібератаки підривають довіру клієнтів, що призводить до масового відтоку депозитів та кризи ліквідності [1].

На прибутковість та капітал фінансових установ можуть вплинути збитки від кібершахрайства або витрати у зв'язку з необхідністю відновлення бізнес-процесів після кібератак. Високий рівень взаємозв'язків між платіжними системами та фінансовими установами може бути причиною того, що збій в одній ланці ланцюга заблокує роботу всього сектору [3].

Особливо ваговою у забезпеченні кібербезпеки та операційної стійкості фінансового сектору є роль Національного банку України, який є головним регулятором та координатором зусиль всіх суб'єктів фінансового сектору у протистоянні кіберзагрозам. В цьому контексті до ключових функцій НБУ належать:

- нормативне регулювання – визначення порядку, вимог та заходів із забезпечення кіберзахисту та інформаційної безпеки для банків та інших фінансових установ [4];

- формування інфраструктури захисту – у 2017 році Національним банком України було створено Центр кіберзахисту, заданням якого є забезпечення ефективного функціонування системи кіберзахисту банківського та небанківського фінансового сектору. Завдяки інтеграції уніфікованих міжнародних практик та стандартів кіберзахисту, Національний банк забезпечує функціонування комплексної платформи збору та верифікації інформації про кіберзагрози у фінансовій системі. Процес аналізу включає виявлення індикаторів кіберризиків та формування превентивних рекомендацій. Особливо важливою складовою даного процесу є активізація інформаційного обміну з довіреними зовнішніми партнерами та міжнародними організаціями, що покращує систему кіберзахисту [5];

- координація та обмін інформацією – завдяки сприянню НБУ поєднуються зусилля всіх суб'єктів кіберзахисту. Організація інформаційного обміну про кібератаки та інциденти між державними органами, банками та міжнародними партнерами сприяє проактивному управлінню загрозами;

- адаптивне управління в умовах кризи – в умовах впливу на фінансовий сектор кризових військово-політичних (повномасштабне вторгнення) або епідеміологічних (Covid-19) чинників Національний банк України вдавався до політики гнучкого реагування на виклики, зокрема через засоби підтримки ліквідності та запровадження тимчасових регуляторних послаблень, що сприяло операційній стійкості всієї фінансової системи.

Також Національний банк України для забезпечення кібербезпеки та операційної стійкості фінансового сектору використовує широкий спектр інструментів – від регуляторних вимог до інноваційних технологічних рішень (рис. 1).

Підсумовуючи, можемо зазначити, що в умовах інтенсивної цифровізації всіх секторів економіки Національний банк України виступає ключовим суб'єктом забезпечення кібербезпеки та операційної стійкості фінансового сектору, поєднуючи функції регулятора, органу нагляду та стратегічного координатора з інноваційного розвитку.



Рис.1 Інструменти Національного банку України щодо забезпечення кібербезпеки та операційної стійкості фінансового сектору
Джерело: систематизовано автором за даними [3-6]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Vitvitskiy S., Kurakin O., Pokataev P., Skriabin O., Sanakoiev D. Peculiarities of cybercrime investigation in the banking sector of Ukraine: review and analysis. Banks and Bank Systems. 2021. № 16(1). P. 69-80. DOI:10.21511/bbs.16(1).2021.07 .
2. Британ В.В. Підходи до формування адаптивної моделі управління фінансовою безпекою банківської системи України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2025. №54. С.26-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-54-4> .
3. Міщенко В.І., Науменкова С.В., Міщенко С.В. Управління операційними ризиками в платіжних системах. Економічний простір. 2023. №183. С. 79-87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-13> .
4. Бердиченко І.О., Дорогий Я.Ю. Кібербезпека фінансового сектору: подальші шляхи євроінтеграції. ТАК: телекомунікації, автоматика, комп'ютерно-інтегровані технології: зб. доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, 12 грудня 2024 р. Дрогобич: ДВНЗ «ДонНТУ». 2024. С. 76-79. URL: <https://ela.kpi.ua/items/903379bf-1289-4ab1-b441-bbf400f2091b> .
5. Центр кіберзахисту Національного банку України. URL: <https://cyber.bank.gov.ua/> .
6. Taranenko A. Innovative mechanisms of state regulation of information security of financial institutions in Ukraine in the context of dora implementation and suptech tools development. Visegrad Journal on Human Rights. 2025. №2. P. 187-192. DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.2.26> .

*Гуріна Олена,
д.е.н., професор
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова;
Домбровська Людмила,
к.е.н., доцент
Миколаївський інститут розвитку людини Університету «Україна»*

ПОВЕДІНКОВІ ФІНАНСИ: ЯК КОГНІТИВНІ УПЕРЕДЖЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ВПЛИВАЮТЬ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ СТРАТЕГІЮ КОМПАНІЇ

В умовах невизначеності та активної цифрової трансформації, зокрема фінансових ринків, припущення про раціональну поведінку економічних агентів все частіше піддаються критиці. Концепція поведінкових фінансів доводить, що окремі рішення менеджерів, зокрема в частині інвестиційної діяльності, приймаються під впливом когнітивних упереджень, і наслідком таких рішень може бути неефективний розподіл ресурсів, втрата прибутковості та зниження вартості компанії. Для підвищення якості управлінських рішень, на нашу думку, актуальною є інтеграція інструментів поведінкових фінансів та цифрових аналітичних технологій.

Когнітивні упередження – це відхилення від раціональної логіки у мисленні, які виникають через брак або асиметричність інформації, обмеженість часу та ресурсів. У контексті прийняття рішень когнітивні упередження проявляються у тому, що менеджери спираються не на дані об'єктивного аналізу, а на інтуїтивні судження, емоції та швидкі рішення без точних розрахунків. Раніше реалізований успішний проєкт може навести на хибну думку про те, що майбутній проєкт автоматично також приведе до успіху. Але, у результаті – упередження такого роду призводять до помилок у частині прогнозування, оцінки ризиків та обґрунтуванні інвестиційних альтернатив [1].

Найбільш поширеним при прийнятті рішення є «ефект надмірної самовпевненості», – він проявляється у переоцінці власних здібностей і призводить до прийняття надризикованих інвестиційних проєктів із завищеними очікуваннями щодо прибутковості. Разом із цим, «ефект якоря» орієнтує менеджерів на попередні оцінки та первинну інформацію, навіть якщо їх актуальність втрачена. Особливої уваги заслуговує аналіз «упередженості уникнення втрат», який проявляється у більшій чутливості до втрат, ніж до вигод (виграшів). Часто менеджери відтермінують закриття збиткових проєктів, намагаючись «відбити» втрати, що веде до додаткових фінансових ризиків та неефективного використання ресурсів. «Ефект натовпу» призводить до формування фінансових «бульбашок» та підвищення системних ризиків через те, що компанії, а, отже, і менеджери при прийнятті рішень, наслідують дії конкурентів або копіюють ринкові тренди. Внаслідок невдалих рішень

«бульбашка» може луснути та завдати значних фінансових втрат. Обмежувати об'єктивність інвестиційного аналізу та знижувати якість стратегічних рішень може також «підтверджувальне упередження». У такому разі менеджери збирають, обробляють та інтерпретують інформацію таким чином, щоб вона підтверджувала переконання, що уже були сформовані [2].

Названі когнітивні упередження мають суттєвий вплив на інвестиційні стратегії підприємств. Під час прийняття інвестиційних рішень менеджери оперують спотвореною інформацією та несуть альтернативні витрати. По-перше, це проявляється у викривленій оцінці ризиків: через надмірну впевненість менеджери недооцінюють ймовірність розгортання негативних сценаріїв або через переоцінку можуть допускати потенційні втрати. Прийнятті управлінські рішення будуть ігнорувати об'єктивний рівень ризику, що може призвести до дисбалансу між доходністю та ризикованістю інвестицій.

По-друге, когнітивні упередження можуть зумовити неефективний відбір інвестиційних проєктів. «Підтверджувальні упередження» дезорієнтують менеджерів щодо інформації, яка підтримує вже прийняті раніше рішення, і призводять до ігнорування альтернативних або критичних оцінок. Внаслідок цього ймовірно помилкове інвестування у проєкти із нижчою очікуваною вартістю і відмова від майбутніх перспективних варіантів.

По-третє, несприятливим наслідком «когнітивних упереджень» може бути порушення принципів диверсифікації та оптимізації портфеля. Надмірна впевненість менеджерів може призвести або до формування занадто концентрованих портфелів або «слідування за натовпом» веде до створення недостатньо диверсифікованих портфелів. Такі рішення приймаються всупереч базовим принципам портфельного інвестування, знижують ефективність розподілу ресурсів та підвищує вразливість підприємств до макроекономічних шоків.

По-четверте, когнітивні упередження спотворюють стратегічне бачення управлінських рішень. Причиною цього є прагнення швидких результатів або реакції на поточні коливання ринку. Як наслідок – обмежуються інвестиції у довгострокові проєкти з високим рівнем очікуваної доходності. Це може бути критично в умовах цифровізації, – де інновації потребують часу для реалізації.

Наведені фактори впливають на формування інвестиційної стратегії, яка не забезпечує максимізації вартості підприємства. В результаті знижується фінансова стійкість, погіршується структура капіталу та зростає чутливість до зовнішніх ризиків [3]. Отже, урахування поведінкових факторів та запровадження механізмів їх усунення стають важливим напрямком підвищення якості управлінських інвестиційних рішень.

Цифровізація управлінських процесів істотно трансформує підходи до прийняття інвестиційних рішень, зменшуючи вплив суб'єктивних факторів та підвищуючи рівень обґрунтованості управлінських дій. Використання сучасних цифрових технологій, зокрема Big Data, штучного інтелекту (AI) та аналітичних платформ, дозволяє обробляти значні обсяги інформації, виявляти приховані закономірності та формувати більш точні прогнози розвитку ринку.

Передусім цифрові інструменти сприяють зниженню впливу суб'єктивних рішень, оскільки вони базуються на об'єктивних даних та алгоритмічному аналізі, а не на інтуїції менеджерів. Це особливо важливо в умовах невизначеності, коли традиційні підходи до оцінки інвестицій можуть бути недостатньо точними. Крім того, застосування AI-моделей забезпечує підвищення якості прогнозування, дозволяючи враховувати складні взаємозв'язки між економічними показниками та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Водночас цифровізація не усуває повністю поведінкові фактори. Людський фактор зберігає вплив на етапах інтерпретації результатів, вибору моделей та прийняття фінального рішення. Таким чином, навіть за умов широкого впровадження цифрових технологій, когнітивні упередження можуть проявлятися опосередковано, що потребує додаткових механізмів їх контролю та мінімізації.

Для підвищення ефективності інвестиційної стратегії та зменшення впливу когнітивних упереджень, доцільним є комплексний підхід, що поєднує цифрові інструменти та організаційні рішення.

По-перше, важливим є впровадження data-driven підходу, який передбачає прийняття рішень на основі систематичного аналізу даних, а не суб'єктивних оцінок. Він дозволяє зменшити вплив індивідуальних упереджень та підвищити об'єктивність управління.

По-друге, на нашу думку, ефективним інструментом можуть бути алгоритмічні моделі прийняття рішень. Вони формалізують процес оцінки інвестиційних проєктів та забезпечують узгодженість критеріїв відбору. Такі моделі базуються на методах машинного навчання, економіко-математичного моделювання та сценарного аналізу.

По-третє, доцільним є формування систем колективного ухвалення рішень, що дозволяє зменшити вплив індивідуальних помилок через групову експертизу. Водночас важливо уникати ефекту «групового мислення», що забезпечить різноманітність думок і незалежність оцінок.

Окрему роль відіграють поведінкові тренінги для менеджерів, спрямовані на усвідомлення власних когнітивних обмежень та розвиток критичного мислення. Такі заходи підвищують здатність ідентифікувати упередження та враховувати їх у процесі прийняття рішень.

Також, ефективним є впровадження контрольних процедур, які стандартизують процес оцінки інвестиційних проєктів і мінімізують ризик неврахування важливих факторів.

Отже, когнітивні упередження суттєво впливають на інвестиційні рішення та можуть призводити до помилок і фінансових втрат. Їх врахування є важливим для підвищення ефективності управління. Поєднання підходів поведінкових фінансів із цифровими технологіями дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та забезпечує стійкий розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горват Т. Ю., Дуб М. І. Когнітивні упередження: сутність та вплив на фінансові рішення. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 43. С. 29–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-04>
2. Нікіфоров П. О., Марич М. Г. Поведінкові фінанси: навч. посібник. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича. 2022. 144 с.
3. Гуменюк О. Г. Економічні механізми формування поведінкових фінансових рішень у сучасному ринковому середовищі. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-75>
4. Karpenko V., Vdovichena O., Lipych L. *et al.* (2024). B2B marketing strategies: value creation, key customer acquisition and preservation. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 5 (52), P. 543–561. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4159>
5. Paryzkyi I., Perehuda Y., Kryvoberets M. and others. (2023). Smart Economy in the Regions of Ukraine: Current Trends and Development Vectors. *Review of Economics and Finance*. Vol. 21, P. 1380–1388. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a151/>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ РОЛІ ФІНАНСОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасна архітектура як глобальної, так і української економіки характеризується станом перманентної турбулентності, зумовленої геополітичними конфліктами, пандемічними шоками, енергетичними кризами та прискореною цифровою трансформацією. У цих умовах традиційний функціональний базис фінансового ринку, що історично включав мобілізаційну, розподільчу та інформаційну функції, зазнає докорінних змін. Фінансовий ринок перестає бути лише механізмом ефективного перерозподілу фінансових ресурсів від домогосподарств до корпоративного сектору і поступово трансформується у складну адаптивну систему, яка забезпечує життєздатність і стійкість національного економічного середовища в умовах кризових потрясінь[2].

Зміна вектору функціонального призначення фінансового ринку проявляється насамперед у посиленні його захисної функції. Якщо в умовах стабільної економіки ринок розглядався переважно як інструмент максимізації дохідності та ефективної алокації капіталу, то в період високої невизначеності пріоритетним стає збереження вартості активів, хеджування ризиків та захист фінансової стійкості економічних агентів. Це підтверджується стрімким зростанням попиту на похідні фінансові інструменти (ф'ючерси, опціони, свопи), а також на спеціалізовані страхові продукти, зокрема страхування воєнно-політичних ризиків. Паралельно критично важливого значення набуває функція забезпечення ліквідності: у періоди різкої волатильності миттєвий доступ до фінансових ресурсів стає ключовим фактором збереження платоспроможності підприємств, банків та домогосподарств, що стимулює фінансовий ринок до суттєвого підвищення технологічності, швидкості та гнучкості операційних процесів[3,5].

Технологічний прогрес, який відбувається на тлі економічної нестабільності, суттєво прискорює трансформацію класичного банківського посередництва. Функціональна роль фінансового ринку диверсифікується в бік fintech-рішень і децентралізованих фінансів (DeFi). Використання смарт-контрактів дозволяє автоматизувати виконання фінансових зобов'язань, мінімізувати вплив людського фактора, значно знизити трансакційні витрати та підвищити рівень довіри між контрагентами. Водночас розвиток концепції Open Banking розширює інформаційну функцію ринку, роблячи фінансову екосистему більш прозорою, конкурентною та інклюзивною. Це дає змогу суб'єктам господарювання навіть за умов макроекономічної турбулентності оперативно отримувати персоналізовані та адаптивні фінансові сервіси[1,5].

Особливої специфіки функціонування фінансового ринку набуває в умовах воєнного стану в Україні. Тут спостерігається гіпертрофоване посилення регулятивної функції ринку, який де-факто перетворюється на важливий інструмент реалізації державної економічної політики. Це проявляється у двох основних напрямках. По-перше, через активізацію ринку державних облігацій (ОВДП), які стають пріоритетним каналом фінансування бюджетного дефіциту та акумуляції ресурсів для потреб оборони. По-друге, через запровадження жорстких адміністративних обмежень на валютному та кредитному ринках, що фактично трансформує механізм вільного ринкового ціноутворення у інструмент підтримання макрофінансової стабільності, курсової стійкості та соціального захисту населення[4].

Отже, трансформація функціональної ролі фінансового ринку в умовах перманентної економічної нестабільності полягає в кардинальному переході від класичної моделі «ефективної алокації ресурсів задля отримання прибутку» до нової моделі «стратегічної стійкості та адаптивності». Синтез цифрових інновацій, сучасних методів ризик-менеджменту, посиленого державного регулювання та підвищеної ролі захисних механізмів дозволяє фінансовому ринку зберігати свою релевантність і виконувати системоутворюючу роль навіть у найскладніших кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вісягін О. О. Цифрова трансформація фінансового ринку: формування конкурентних переваг і управління новими ризиками. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7001> (дата звернення: 25.03.2026).
2. Євтух Л. Теоретичні основи функціонування фінансової екосистеми України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-138> (дата звернення: 25.03.2026).
3. Добриніна Л.В. Динаміка розвитку світового фондового ринку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, Випуск 4(329) 2025. с.55-62
4. Звіт про фінансову стабільність (грудень 2025) / Національний банк України. Київ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення: 27.03.2026).
5. Шлапак А. Fintech і bigtech як драйвери цифровізації світових ринків фінансових послуг і міжнародного ринку капіталу. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/145> (дата звернення: 25.03.2026).

*Дзюба Павло,
аспірант кафедри фінансових ринків і технологій,
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна*

ESG-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ВІДНОВЛЕННЯ СТАБІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОБЛЕМНИХ БАНКІВ

Банківська система відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності держави, виступаючи основним посередником у процесі перерозподілу фінансових ресурсів, підтримки інвестиційної активності та функціонування грошово-кредитного ринку. Вона формує основу для розвитку підприємництва, забезпечує фінансування стратегічних галузей економіки та сприяє реалізації державної економічної політики. В умовах воєнної економіки, глобальних трансформацій та підвищення рівня невизначеності особливої актуальності набуває проблема відновлення стабільної діяльності проблемних банків, оскільки саме вони визначають здатність фінансової системи забезпечувати безперервність кредитування, підтримувати ліквідність економіки та сприяти її відновленню і подальшому зростанню.

Сучасний етап розвитку банківського сектору характеризується зростанням кредитних ризиків, погіршенням якості активів, підвищенням рівня непрацюючих кредитів, зниженням платоспроможності позичальників та посиленням впливу зовнішніх шоків. Додатковий тиск створюють валютні коливання, інфляційні процеси та структурні дисбаланси економіки. У таких умовах традиційні підходи до фінансового оздоровлення банків, що базуються переважно на капіталізації та реструктуризації активів, потребують трансформації з урахуванням нових факторів впливу, серед яких ключове місце займають екологічні, соціальні та управлінські чинники (ESG).

Інтеграція ESG-факторів у систему управління фінансовими потоками банків сприяє підвищенню їх стійкості, зниженню рівня ризиків та формуванню довгострокових конкурентних переваг. ESG-орієнтований підхід передбачає врахування не лише фінансових показників діяльності банку, але й екологічних ризиків, соціальної відповідальності, дотримання принципів сталого розвитку та якості корпоративного управління. Це дозволяє підвищити адаптивність банків до кризових умов, зміцнити їхню репутацію та забезпечити більш ефективну взаємодію зі стейкхолдерами, що є важливим елементом механізму відновлення стабільності.

В умовах цифровізації економіки значну роль у реалізації ESG-підходу відіграють сучасні технології, зокрема Big Data, штучний інтелект та блокчейн-рішення, які забезпечують прозорість фінансових потоків, підвищують ефективність моніторингу ризиків та дозволяють удосконалити процеси прийняття управлінських рішень. Використання цифрових інструментів сприяє автоматизації оцінки ESG-ризиків, підвищенню якості фінансової аналітики та

впровадженню інноваційних підходів до управління банківською діяльністю. Це створює передумови для більш точної діагностики проблемності банків, своєчасного виявлення кризових явищ та вибору ефективних інструментів їх фінансового оздоровлення і відновлення стабільної діяльності.

Узагальнення ролі ESG-факторів у процесі відновлення стабільної діяльності проблемних банків наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Роль ESG-факторів у відновленні стабільної діяльності проблемних банків

Напрямок	Характеристика впливу
Екологічний	зниження екологічних ризиків, фінансування «зелених» проєктів
Соціальний	підвищення довіри клієнтів і партнерів
Управлінський	покращення прозорості та якості корпоративного управління
Управління ризиками	інтеграція ESG-ризиків у фінансові моделі
Інвестиційний	зростання інвестиційної привабливості банку

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення офіційної статистики Національного банку України та наукових досліджень [1; 2; 3]

Фінансова стабільність проблемних банків формується під впливом комплексу факторів, серед яких визначальними є рівень капіталізації, якість активів, ліквідність та ефективність управління ризиками. Водночас у сучасних умовах вагомим значення набувають ESG-ризиків, що включають кліматичні зміни, соціальну нестабільність та недосконалість корпоративного управління.

Вплив ESG-орієнтованого підходу на процес відновлення стабільної діяльності банківської установи представлено на рис. 1.

У межах механізму відновлення діяльності проблемних банків ESG-орієнтований підхід реалізується через впровадження інноваційних фінансових інструментів, серед яких важливе місце займають зелені та сталі облігації, кліматичне фінансування та цифрові фінансові платформи. Використання цих інструментів дозволяє не лише підвищити ефективність управління ресурсами, але й забезпечити відповідність діяльності банків сучасним міжнародним стандартам. Важливим напрямом є також гармонізація банківського регулювання з європейськими вимогами, що передбачає впровадження стандартів розкриття ESG-інформації, оцінювання сталості фінансових операцій та контролю ризиків. Це сприяє підвищенню довіри інвесторів, інтеграції у міжнародний фінансовий простір та зміцненню фінансової стійкості банківської системи.

Таким чином, ESG-орієнтований підхід виступає важливим інструментом удосконалення механізму відновлення стабільної діяльності проблемних банків. Його впровадження забезпечує зниження рівня ризиків, підвищення ефективності управління фінансовими потоками та формування передумов для сталого розвитку банківського сектору.

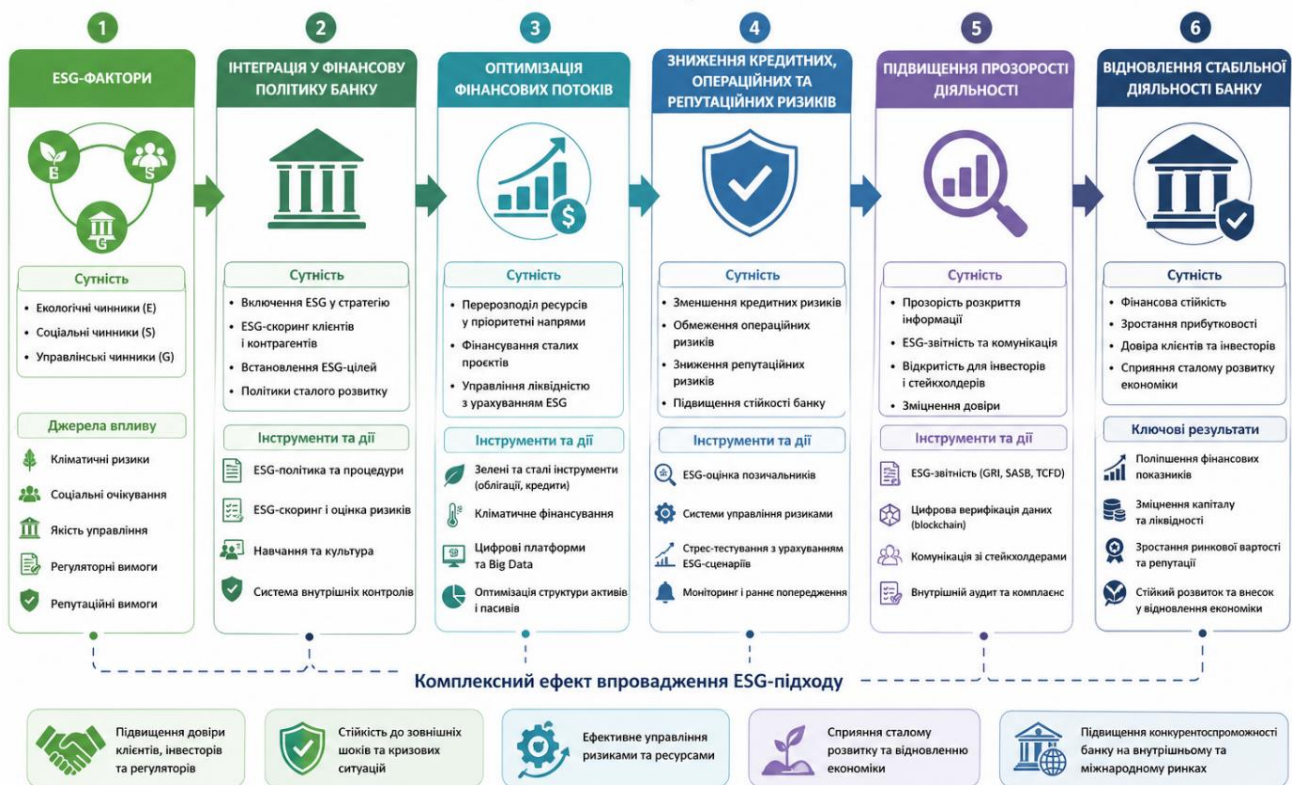


Рис. 1. Вплив ESG-орієнтованого підходу на відновлення стабільної діяльності проблемних банків
Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення офіційної статистики Національного банку України та наукових досліджень [1; 2; 4]

Узагальнюючи, слід зазначити, що відновлення стабільної діяльності проблемних банків у сучасних умовах потребує комплексного підходу, який поєднує традиційні методи фінансового оздоровлення з інноваційними ESG-інструментами. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню стійкості банківської системи, активізації інвестиційних процесів та забезпеченню довгострокового економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт про фінансову стабільність, червень 2025 року. Національний банк України: офіційний веб-ресурс. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2025-roku> (дата звернення: 25.04.2026).
2. Сталий розвиток фінансового сектора. Національний банк України: офіційний веб-ресурс. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/esg> (дата звернення: 16.04.2026).
3. Golovko O., Oriekhova K., Yehorova Y., Lagiev R.. Financial planning as a tool for ensuring the sustainable development of enterprises. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2025. № 2 (17), pp. 102-112. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-08>.
4. Rossano-Rivero S., Oriekhova K., Golovko O., Holovko V. Modelling financial results based on “green” budgeting principles. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2025. № 3 (18), pp. 124-139. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-10>.

ДРАЙВЕРИ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ В ІННОВАЦІЯХ ТА ІНВЕСТИЦІЯХ В ПЕРІОД ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

У період військових дій першочергового значення набувають інноваційні напрямки та проекти, які сприятимуть покращенню інвестиційного мікроклімату й забезпеченню сприятливого інвестиційного середовища з орієнтуванням на сталий повоєнний розвиток. Масштабні руйнування на території України призводить до напруженої роботи інфраструктури, змін на ринку праці, зумовлених міграцією населення, втратою робочих місць, збідненням трудових ресурсів, втратами людськими та виробничого капіталу. За таких умов економічного стану потрібні системні зміни, що стануть надійним фундаментом повоєнної відбудови економіки. Особливої уваги потребує питання інноваційної політики, як рушійний інструмент у реалізації, модернізації економічних процесів із можливістю тісної взаємодії інноваційного надбання Європейського Союзу. Підтримка українського інноваційного середовища передбачає фінансування розвитку різних стартапів та посередницької допомоги, консультацій. Учасники освітнього процесу отримують практичні навички щодо виходу на міжнародні ринки завдяки власним проєктам, де українські стартапи впливають в європейську інноваційну мережу [1]. Питання інвестування набуває особливої актуальності, оскільки перехід з воєнної економіки на повоєнну має відбуватися без ускладнень. Більш привабливими для інвестицій є регіони, які віддалені від зони бойових дій, бо мають привілеї у зменшенні ризиків. Для зростання обсягів інвестицій держава має піклуватися, щоб максимально забезпечувати сприятливий інвестиційний клімат в умовах військових дій і під час повоєнного відновлення. Заходи, спрямовані на формування економічного мікроклімату України, орієнтуються на відбудову країни через інновації з урахуванням специфічних національних умов країн Сходу, Німеччини, інших високорозвинених країн, які відбудовували свою економіку після Другої світової війни. Креативність, ефективність, стратегія, визначена вартість, прибутковість, розширення ринку – все це є складовою інноваційної системи, що є рушійною силою розвинутої економіки з залученням партнерів, клієнтів, щоб безнадійний бізнес-продукт став конкурентоспроможним на міжнародному ринку.

Інвестори, обираючи проекти для фінансування орієнтуються на сегмент малого та середнього бізнесу, бо це є надійним фундаментом економіки України, підприємства більш гнучкі до викликів війни та змоги швидкої реакції у переміщенні власного бізнесу. Установи позитивно впливають на розвиток регіонів, адже орієнтуються на невеликі міста та села, забезпечують

надходження до бюджету держави, є постійними учасниками інноваційних бізнес-процесів та стартапів [2].

Для України важливо сформувати сприятливий мікроклімат для іноземних інвестицій. Розвиток українського бізнесу та стартапів потребує унікальних інноваційних проєктів, що матимуть довготривалий цикл життя, пов'язаний з перебудовою та відбудовою країни, відповідно до якості товарів та послуг, що задовольняють потреби, потребує збільшення ринків збуту та прогнозованих результатів, спільного процесу створення, проєктування, маркетингу, використання цифрових можливостей популяризації Індустрії 4.0, цифрових інновацій та логістики.

Найбільш безпечними на сьогодні є інвестиції в ІТ-інновації, які швидко інтегруються та розповсюджуються в міжнародному просторі, є прибутковими, з короткостроковою перспективою і найменшими витратами. Економічний розвиток безпосередньо залежить від інновацій та інвестицій, наукового обґрунтування бізнес-проєктів, стартапів, науковців. Тому інвестування в освіту є стратегічно необхідним.

Таблиця 1. Інвестиційні кроки у контексті державних заходів [1,2,3]

Забезпечення та надійність	Заходи, спрямовані на захист активів, інвесторів, залучених трудових ресурсів, додаткове залучення міжнародних організацій та їх підтримка
Законність та захист	Формування чіткої законодавчої бази, що регулює механізми інвестування та забезпечує стабільний розвиток бізнесу
Стимулювання галузевого розвитку	Фінансова підтримка через пільгове оподаткування, кредитування, реалізацію стратегічних державних програм
Популяризація та співінвестування	Залучення інвесторів на міжнародному рівні до спільних проєктів через форуми, платформи, круглі столи, рекламні кампанії.
Адаптивність та страхування	Розвиток логістики, оновлення виробничих потужностей, адаптація ланцюгів п та врахування воєнних ризиків через страхові механізми

Як видно з таблиці, інноваційний розвиток та інновації визначають напрями й засоби, підкріплені державними рішеннями. Ця тема є актуальною.

Військові дії призвели до втрати кваліфікованої робочої сили, яка в майбутньому ускладнить процес розвитку підприємств та гальмуватиме розвиток галузей, які мають стратегічне значення для країни. Заходи, мають бути спрямовані на формування сприятливого інвестиційного клімату в умовах військової агресії та повоєнної відбудови. Наукові дослідження з цієї теми є важливими, оскільки передбачають аналіз інноваційної ситуації в країні та через вивчення бізнес-проєктів та стартапів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Черничко Т. В., Гладинець Н. Ю., Росола У. В. Проблеми залучення іноземних інвестицій у воєнний період та шляхи їх активізації. Проблеми системного підходу в економіці. 2023. № 4(93). С. 47 –52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-4-7>

2. Інноваційні інвестиції для відновлення економіки України. Сайт програми розвитку Організації Об'єднаних націй URL <https://www.undp.org/>
3. Забарна, Е. (2024). ІННОВАЦІЙНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-103>

*Євдокімова Марина,
к.е.н, доцент;
Малюченко Міла,
здобувач СО «бакалавр»
Державний біотехнологічний університет*

АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Результативність функціонування суб'єктів господарювання значною мірою визначається наявністю у них необхідного обсягу фінансових ресурсів. Капітал є фундаментальною основою розвитку підприємства та одночасно інструментом реалізації інтересів держави, власників і трудового колективу. Пошук раціонального балансу між залученими та власними фінансовими ресурсами безпосередньо впливає на фінансову стійкість і самостійність підприємств, створює передумови для генерування прибутку та досягнення стратегічних цілей їхньої діяльності.

Невід'ємною складовою управління капіталом підприємства виступає його аналітичне забезпечення. Саме результати проведеного аналізу слугують інформаційною базою для прийняття управлінських рішень щодо доцільності певних видів господарської діяльності, перспективності окремих виробничих напрямів та рентабельності конкретних видів продукції.

Формування капіталу підприємства здійснюється за рахунок двох основних джерел – власних і позикових коштів, співвідношення між якими є ключовим індикатором фінансового становища суб'єкта господарювання. Провідне місце серед джерел фінансування займає власний капітал, що являє собою кошти, внесені засновниками при створенні підприємства та збільшені внаслідок його господарської діяльності впродовж усього часу існування.

Дієве управління капіталом підприємства неможливе без побудови належної системи аналітичного забезпечення. Формування структурованої аналітичної інформації про стан і рух капіталу є необхідною умовою для обґрунтування своєчасних та виважених управлінських рішень. Крім того, аналітичне забезпечення відіграє важливу роль у відстеженні як зовнішніх чинників макроекономічного середовища, так і внутрішніх факторів функціонування підприємства, що в сукупності сприяє підвищенню якості управління власним капіталом.

Отримані в результаті такого аналізу дані дають змогу суттєво покращити обґрунтованість управлінських рішень, спрямованих на досягнення трьох ключових цілей: забезпечення максимального рівня прибутковості, підтримання фінансової рівноваги в процесі розвитку підприємства, а також нарощування його ринкової вартості [1].

Аналіз як функція управління органічно пронизує всі управлінські процеси та забезпечує їх належне виконання, що надає йому статусу

універсального інструменту менеджменту. В сучасних умовах господарювання вироблення оптимальних управлінських рішень набуває дедалі більшого значення, а аналітична діяльність супроводжує кожну стадію цього процесу, підвищуючи загальну якість управління [2].

Відправною точкою аналізу капіталу підприємства доцільно вважати дослідження його загального обсягу, видового складу та елементної структури. Це дає змогу сформулювати цілісне уявлення про наявний капітал та визначити питому вагу кожної його складової. Після з'ясування змін в обсязі та структурі капіталу логічним продовженням є оцінка його динаміки за досліджуваний період — зокрема, в розрізі джерел надходження та напрямів вибуття. Подальший етап передбачає оцінювання ефективності використання капіталу підприємства, що дозволяє встановити, наскільки раціонально задіяні наявні фінансові ресурси.

Невід'ємною складовою аналізу є також факторне дослідження — як щодо наявності капіталу, так і щодо результативності його використання в цілому та за окремими видами. Зокрема, може оцінюватися вплив змін у складі та структурі капіталу на платоспроможність підприємства, а також вплив окремих чинників на показники оборотності, рентабельності капіталу та рівень реінвестування отриманого прибутку [3].

Одним із ключових напрямів у межах методики аналізу капіталу підприємства є оптимізація його структури. Цей етап стратегічного аналізу спрямований на визначення такого балансу між власними фінансовими ресурсами та залученими на поворотній основі коштами, за якого досягається найвищий рівень результативності господарської діяльності підприємства.

Логічним завершенням аналітичної оцінки капіталу має стати виявлення та практичне впровадження резервів удосконалення. Йдеться про покращення складу і структури джерел фінансування активів, підвищення віддачі від використання капіталу, забезпечення стабільного розвитку та зміцнення фінансово-економічної захищеності підприємства [4]. Організація аналізу капіталу підприємства являє собою скоординовану взаємодію внутрішніх структурних підрозділів, що забезпечують упорядкування та безперервне вдосконалення аналітичної роботи, формують і реалізують управлінські рішення у сфері капіталу, несуть відповідальність за їх практичні наслідки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петрова В.Ф. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. 138 с.
2. Мулик Т.О., Томчук О.Ф., Федоришина Л.І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 4 (44). С. 144-154.

3. Мулик Т.О. Відображення інформації про власний капітал у звітності господарюючих суб'єктів. *Агросвіт*. 2020. № 19-20. С. 51-60. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.19-20.51.
4. Мулик Т.О. Аналітичне забезпечення управління капіталом підприємств / *Економічний простір*. 2023. №183. С. 95-103

*Житар Максим,
д.е.н, професор
ДУ «Київський авіаційний інститут»;
Ананьєва Юлія,
к.е.н, доцент*

РИЗИКИ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний розвиток банківської системи відбувається в умовах високої турбулентності, що формується під впливом геополітичних шоків, трансформації глобального монетарного середовища та інтенсивної цифровізації фінансового сектору. Війна в Україні, з одного боку, стала каталізатором структурних змін у банківській системі, а з іншого - суттєво посилила ризикове навантаження на фінансові установи. За даними Національного банку України, попри складні макроекономічні умови, банківська система у 2025–2026 роках зберігає операційну стійкість: регулятивний капітал банків перевищує встановлені нормативи більш ніж у 1,5 рази, а показник достатності капіталу (CAR) утримується на рівні понад 20%, що значно перевищує мінімально необхідний рівень. Водночас структура ризиків зазнає суттєвих змін, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до ризик-менеджменту.

Кредитний ризик залишається ключовим джерелом потенційних втрат банківського сектору. Станом на початок 2026 року частка непрацюючих кредитів (NPL) в Україні, за оцінками НБУ, знизилася до рівня близько 35% порівняно з понад 50% у попередні роки, однак її значення все ще залишається критично високим у міжнародному порівнянні. Основними драйверами кредитного ризику виступають зниження платоспроможності позичальників, нерівномірність відновлення економічної активності та висока концентрація кредитних портфелів у окремих секторах. У цих умовах банки активізують використання альтернативних моделей оцінки кредитоспроможності, зокрема із застосуванням алгоритмів машинного навчання та аналізу великих даних, що дозволяє підвищити точність прогнозування дефолтів.

Ринковий ризик у сучасних умовах трансформується під впливом змін глобального процентного середовища. Після циклу підвищення ставок провідними центральними банками світу у 2022–2024 роках, у 2025–2026 роках спостерігається тенденція до їх поступового зниження, що супроводжується підвищеною волатильністю фінансових ринків. Для банків це означає зростання ризиків переоцінки активів, зокрема портфелів державних облігацій, які займають значну частку в структурі активів українських банків (понад 40%). Додатковим фактором виступає валютний ризик, що посилюється через коливання обмінного курсу та залежність економіки від зовнішнього фінансування.

Ліквідний ризик у банківській системі України наразі залишається контрольованим, що підтверджується високими значеннями нормативів ліквідності

(LCR значно перевищує 100%), однак нові виклики формуються внаслідок цифровізації банківських послуг. Розвиток дистанційних каналів обслуговування створює передумови для виникнення так званих «цифрових банківських панік», коли відтік депозитів може відбуватися практично миттєво. За оцінками міжнародних фінансових організацій, швидкість потенційного відтоку ліквідності в умовах цифровізації зросла в декілька разів порівняно з традиційними моделями поведінки вкладників.

Суттєво зростає роль кіберризиків, які стають одним із ключових факторів системної нестабільності. За даними міжнародних досліджень, обсяг глобальних втрат від кіберзлочинності у фінансовому секторі перевищив 8 трлн дол. США у 2024 році з прогнозом подальшого зростання до понад 10 трлн дол. США у 2026 році. Для України цей ризик додатково посилюється умовами гібридної війни, що включає кібератаки на фінансову інфраструктуру. У відповідь банки змушені суттєво збільшувати інвестиції у кібербезпеку, інтегруючи її у загальну систему управління ризиками.

Не менш вагомими є операційні та комплаєнс-ризики, що зростають під впливом посилення міжнародних вимог у сфері фінансового моніторингу та санкційної політики. У 2024-2026 роках банки України функціонують в умовах значного регуляторного навантаження, пов'язаного з необхідністю забезпечення відповідності стандартам AML/CFT, що потребує автоматизації процесів контролю та впровадження систем раннього виявлення підозрілих операцій. Водночас інтеграція ESG-факторів у банківську діяльність формує нові виклики, пов'язані з оцінкою кліматичних ризиків, соціальної відповідальності та якості корпоративного управління, що поступово стають складовою кредитної політики банків.

Сучасні ризики банківської діяльності набувають системного характеру, що проявляється у високому рівні взаємозалежності фінансових інститутів та ринків. Події на глобальних фінансових ринках у 2023 році, зокрема банкрутства окремих регіональних банків у США та проблеми європейських фінансових установ, продемонстрували здатність локальних криз швидко трансформуватися у системні, що обумовлює необхідність переходу до інтегрованих моделей ризик-менеджменту, які враховують взаємозв'язки між різними видами ризиків та передбачають використання сучасних аналітичних інструментів, включаючи Big Data, штучний інтелект та сценарне моделювання.

Таким чином, трансформація ризикового середовища банківської діяльності вимагає формування нової парадигми управління ризиками, що базується на комплексності, адаптивності та технологічності. У контексті післявоєнного відновлення економіки України підвищення ефективності ризик-менеджменту банків виступає ключовою передумовою забезпечення фінансової стабільності, відновлення довіри до банківської системи та активізації інвестиційних процесів, що в сукупності визначає стратегічні перспективи розвитку фінансового сектору.

*Жовнер Марія,
студентка 2 курсу
Економічний факультет ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Загорська Дар'я,
к.е.н, доцент, доцент кафедри
фінансів, банківської справи та страхування
ХНУ імені В. Н. Каразіна*

РОЛЬ СТРАХОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ДОМОГОСПОДАРСТВ У НЕСТАБІЛЬНІЙ ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОСИСТЕМІ

У сучасних умовах зростаючої глобальної нестабільності домогосподарства перебувають під впливом значної кількості фінансових ризиків — макроекономічних, соціальних, політичних, військових та екологічних. Значні коливання світових ринків, геополітичні зрушення, енергетичні кризи, пандемічні шоки, підвищення інфляційних очікувань та технологічні збої суттєво погіршують здатність домогосподарств формувати довгострокові фінансові стратегії та підтримувати стабільний рівень добробуту. У цих умовах страхові інструменти виступають важливим елементом системи фінансової безпеки, що дозволяє мінімізувати втрати та створити резерви для непередбачуваних подій [1].

Страхування домогосподарств виконує подвійне завдання. По-перше, воно забезпечує перерозподіл ризику від індивіда до страхової організації, що пом'якшує економічні наслідки несподіваних подій. По-друге, страхування є механізмом довгострокового фінансового планування, особливо у випадку накопичувального страхування життя та медичних страхових програм [7].

У сучасній глобальній економіці посилюється вплив поведінкових та цифрових факторів на фінансову стійкість домогосподарств. Моделі, засновані на підходах поведінкової економіки, демонструють, що домогосподарства систематично недооцінюють низькоімовірні, але високозбиткові ризики [6]. Це спричиняє недостатній рівень страхового покриття. Страхові компанії дедалі частіше застосовують алгоритми машинного навчання для персоналізації страхових продуктів і підвищення доступності страхового захисту [8].

У нестабільній глобальній екосистемі особливе значення має страхування майна домогосподарств. Бойові дії, екологічні катастрофи, техногенні аварії та інші фактори провокують суттєве зростання фінансових втрат, які без страхового покриття домогосподарства неспроможні компенсувати самотійно. У 2022–2024 роках в Україні страхування житла й авто суттєво зміцнило позиції у структурі фінансової безпеки населення через високі ризики втрати майна під час війни [4]. Подібні тенденції спостерігаються у Південній Кореї, де запроваджуються державні програми підтримки інноваційних видів страхування, зокрема параметричного страхування теплових хвиль [3], а також

у Японії, де страховий сектор активно розвиває моделі покриття катастрофічних кліматичних ризиків [5].

Важливим інструментом забезпечення стійкості домогосподарств є медичне страхування. Аналітика World Health Organization підтверджує, що домогосподарства з медичним страховим покриттям на 30–40% рідше стикаються з катастрофічними медичними витратами, які можуть призвести до боргової кризи [8].

Накопичувальне страхування життя відіграє важливу роль у формуванні довгострокових фінансових резервів домогосподарств. У країнах ЄС частка страхових інструментів у структурі заощаджень домогосподарств становить 20–30%, що підвищує їхню стійкість до економічних циклів та формує базу довгострокового капіталу [9]. В Україні цей сегмент знаходиться на етапі розвитку, але має значний потенціал [7].

Варте уваги й застосування методології агентного моделювання, яке дозволяє аналізувати поведінку домогосподарств у складних економічних умовах, враховуючи індивідуальні характеристики, схильність до ризику та реакцію на шоки. Цей підхід відкриває нові можливості для прогнозування попиту на страхові продукти й оптимізації страхових тарифів [6].

У контексті глобальних викликів важливо застосовувати комплексний підхід до управління ризиками домогосподарств. Страхові інструменти мають взаємодіяти з особистими заощадженнями, інвестиційними механізмами, державними програмами соціального захисту та розвитком фінансової грамотності. Розширення доступу до цифрових страхових сервісів значно знижує транзакційні витрати, забезпечує швидкість оформлення договорів, індивідуалізацію покриття та підвищує прозорість страхових операцій [8].

Отже, страхові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості домогосподарств в умовах глобальної нестабільності. Вони дозволяють ефективно трансформувати та мінімізувати ризики, формують механізми довгострокової фінансової стабілізації та сприяють підвищенню економічної безпеки суспільства. Новітні цифрові рішення та поведінкові підходи підсилюють традиційні механізми страхового захисту, роблячи їх більш адаптивними до сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурбель, Л. (2025, 30 жовтня). Страхування воєнних ризиків. Національний банк України. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strah_v_r_pr-03-11-2025.pdf?v=14
2. Evans, S. (2025, January 10). Munich Re estimates 2024 insured catastrophe losses at \$140bn. Artemis. <https://www.artemis.bm/news/munich-re-estimates-2024-insured-catastrophe-losses-at-140bn> .
3. Gale, H. (2025, November 4). Exclusive: Korean Re heat insurance pilot to be co-funded by national and local governments. The Insurer. <https://www.theinsurer.com/parametric-insurer/news/exclusive-korean-re-heat-insurance-pilot-to-be-co-funded-by-national-and-local-2025-11-04/>

4. Insurance Europe. (2024, October 25). A frontline perspective: the impact of war on Ukraine's insurance market (Denis Yastreba, CEO NAIU). <https://insurancееurope.eu/news/3222/denis-yastreba-a-frontline-perspective-the-impact-of-war-on-ukraine-s-insurance-market> .
5. James, W. (2025, September 18). How Japanese insurers are keeping the climate protection gap at bay. Green Central Banking. <https://greencentralbanking.com/2025/09/18/how-japanese-insurers-are-keeping-the-climate-protection-gap-at-bay> .
6. Karimi, F., Raddant, M., Camacho-Cuena, E., Alfarano, S., Iori, G., & Lux, T. (2021). Advances in the agent-based modeling of economic and social behavior. Royal Society Open Science. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/88563/ssoar-snbuecon-2021-7-steinbacher_et_al-Advances_in_the_agent-based_modeling.pdf;jsessionid=0BFBB933B796791971F6DC1D059FE102?sequence=1
7. Lozychenko, O. M. (2023). Роль заощаджень домогосподарств у розвитку страхового ринку в системі національної економіки. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-03-10>
8. Raddant, M. (2026). Supervising innovation in insurance: navigating new risks, new technologies, new data for the benefit of society. EIOPA Speech. https://www.eiopa.europa.eu/supervising-innovation-insurance-navigating-new-risks-new-technologies-new-data-benefit-society-2026-04-15_en

*Заєць Олександр,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»,
заступник Голови Правління АТ «Таскомбанк», м. Київ*

АДАПТАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ АПК ДО ВИКЛИКІВ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА: ВІД ЕКСТРЕНОЇ ЛІКВІДНОСТІ ДО ІНВЕСТИЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасна глобальна фінансова екосистема характеризується високим рівнем волатильності, що змушує національні економіки шукати адаптивні механізми підтримки стратегічно важливих галузей. Для України в умовах повномасштабної війни та переходу до фази повоєнного відновлення виняткової уваги набуває трансформація фінансового забезпечення аграрного сектору. Нині АПК перестав бути просто галуззю економіки, перетворившись на ключовий чинник продовольчої безпеки та стійкості банківської системи.

Трансформація фінансових інструментів у цей період відбувалася в умовах високих ризиків. Якщо на початковому етапі (2022 р.) головним завданням банківського сектору було екстрене підтримання ліквідності аграріїв, то аналіз показників 2024–2026 рр. свідчить про якісне зміщення акцентів у бік інвестиційного кредитування. Попри високу вартість запозичень та нестабільність зовнішніх ринків, агросектор показує низьку еластичність попиту на кредитні ресурси, що зумовлено значною потребою у технологічній модернізації та відновленні основних засобів.

Об'єктивною базою для підтвердження вказаних трендів є динаміка кредитного портфеля агросектору протягом 2021–2026 років. Аналіз статистичних звітів НБУ дозволяє виокремити три ключові етапи еволюції фінансового забезпечення галузі: шокову адаптацію, стабілізацію та перехід до інвестиційного відновлення. Перш за все, варто звернути увагу на індикатори залученого капіталу (табл. 1, 2).

Таблиця 1. Динаміка залишків за кредитами в агросекторі (2021–січень 2026 рр.)

Період (станом на кінець року)	Усього кредитів (АПК), млн грн	Приріст до попереднього року, %	Частка АПК у загальному портфелі корпорацій, %
2021 (до війни)	82 600	-	10,98%
2022)	118 504	+43,47%	15,71%
2023	117 249	-1,06%	15,95%
2024	114 461	-2,38%	14,63%
2025	141 815	+23,90%	18,28%
2026 (січень)	142 102	+0,20%*	18,17%

**Примітка: приріст за один місяць.*

Джерело: розраховано автором на основі [1].

Аналіз динаміки кредитування свідчить про трансформацію агросектору у ключового позичальника банківської системи. Стрімке зростання портфеля у 2022 р. (на 43,5%) підтверджує істотну роль державної підтримки у забезпеченні продовольчої безпеки на початку війни. Подальше збільшення частки АПК у загальному кредитному портфелі нефінансових корпорацій до 18,2% у 2025 р. вказує на вищу стійкість та інвестиційну привабливість аграрних підприємств порівняно з іншими галузями в умовах повоєнного відновлення.

Таблиця 2. Структура кредитного портфеля АПК за строками погашення (2021–січень 2026 рр.)

Період (кінець року)	Усього кредитів АПК, млн грн	Короткострокові (до 1 року), %	Середньострокові (1–5 років), %	Довгострокові (понад 5 років), %
2021	82 600	45,15%	49,55%	5,30%
2022	118 504	54,44%	41,22%	4,34%
2023	117 249	45,41%	51,56%	3,03%
2024	114 461	33,69%	60,20%	6,11%
2025	141 815	28,26%	64,48%	7,27%
2026 (січень)	142 102	28,29%	64,38%	7,33%

Джерело: розраховано автором на основі [1].

Аналіз структури кредитування за строками свідчить про якісну зміну стратегії банків: від екстреної підтримки ліквідності у 2022 р. (де частка короткострокових позик зросла до 54,4%) до фінансування капітального розвитку. Показовим є зростання частки середньострокових кредитів (1–5 років) до 64,4% у 2025 р., що вказує на відновлення інвестицій в основні засоби та сільгосптехніку. Сумарне домінування середньо- та довгострокового капіталу (понад 71% портфеля на початку 2026 р.) підтверджує перехід фінансового забезпечення від моделі «виживання» до моделі технологічної модернізації та повоєнного відновлення агросектору. На основі даних НБУ можна відстежити, як зміна ставок впливала на готовність аграріїв брати «довгі» інвестиційні кредити. Аналіз залежності середньозважених ставок (у гривнях) та обсягів кредитування АПК наведено в табл 3.

Таблиця 3. Взаємозв'язок вартості кредитів та активності агросектору

Період (грудень року)	Середня ставка за новими кредитами (АПК), %	Усього залишків (портфель), млн грн	Частка інвестиційних кредитів (понад 1 року), %
2021 (базовий)	12,1%	82 600	54,85%
2022 (шок)	18,7%	118 504	45,56%
2023 (стабілізація)	20,1%	117 249	54,59%
2024 (відновлення)	17,3%	114 461	66,31%
2025 (ріст)	17,2%	141 815	71,75%
2026 (січень)	18,2%	142 102	71,71%

Джерело: розраховано автором на основі [1].

За результатами дослідження встановлено специфічну залежність. Так, зростання вартості кредитних ресурсів у 2022–2023 рр. (з 12,1% до 20,1%) не

призвело до згортання кредитування, що підтверджує вагому роль державних субсидій, які нівелювали ціновий тиск на аграріїв. Специфікою 2024–2026 рр. є низька еластичність попиту на кредити відносно їхньої ціни: навіть за високих ставок (понад 17%) частка інвестиційних позик зросла до рекордних 71,7%. Це свідчить про те, що в умовах повоєнного розвитку значна потреба у відновленні основних засобів та модернізації є більш пріоритетною за номінальну вартість запозичень.

Виявлена стійкість кредитного попиту в агросекторі, попри високу вартість запозичень (на рівні 17,2–18,2%), відбувається глибока структурна трансформація галузі. Якщо у 2022 р. фінансування мало переважно компенсаторний характер (підтримка обігових коштів), то залишкова частка інвестиційних кредитів у розмірі 71,7% на початку 2026 р. вказує на формування нової моделі фінансової поведінки аграріїв.

У цьому зв'язку варто виокремити ключові чинники, що зумовлюють пріоритетність «довгого» капіталу в умовах повоєнного розвитку. По-перше, йдеться про критичний знос основних засобів. Необхідність відновлення зруйнованої інфраструктури та технічного переозброєння стає вагомим чинником, ніж номінальна відсоткова ставка. По-друге, ефективність державних субсидій. Програми здешевлення кредитів (зокрема «Доступні кредити 5-7-9%») залишаються ключовим інструментом, що мінімізує ціновий тиск глобальної фінансової нестабільності на українських виробників. По-третє, вимоги до екологізації та модернізації. Інтеграція України до європейського простору вимагає від агропідприємств впровадження «зелених» технологій, що неможливо без залучення середньо- та довгострокових ресурсів.

Аналіз динаміки фінансового забезпечення АПК у 2021–2026 рр. підтверджує трансформацію галузі від моделі «виживання» до стратегічного інвестиційного відновлення. Ключовим показником цього є зростання частки довгострокового капіталу в кредитному портфелі до 71,7%, що свідчить про пріоритетність технологічної модернізації попри умови воєнного стану.

Виявлена низька еластичність попиту на кредитні ресурси щодо їхньої вартості (17,2–18,2%) доводить високу інвестиційну стійкість аграрних підприємств та результативність інструментів державної підтримки. Збільшення частки АПК у загальному корпоративному портфелі до 18,2% закріплює статус галузі як фундаменту фінансової стабільності України в умовах глобальної нестабільності.

Подальший розвиток потребує диверсифікації фінансових інструментів для забезпечення тривалого технологічного оновлення у поствоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Статистика фінансового сектору / Національний банк України: офіц. вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms> (дата звернення: 20.02.2026).

*Коваленко Вікторія,
д.е.н., професор,
Одеський національний економічний університет
Сергєєва Олена,
к.е.н., доцент,
Одеський національний економічний університет*

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ БАНКУ: ВІД СТАТИСТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ ДО ГІБРИДНИХ СИСТЕМ

Функціонування сучасних банківських інституцій відбувається в парадигмі перманентної невизначеності, що детермінована геополітичною нестабільністю та волатильністю глобальних фінансових ринків. Зазначені чинники експоненціально посилюють кредитні ризики, актуалізуючи модернізацію архітектури їх оцінювання. Наявні методичні підходи нерідко мають фрагментарний характер, що обмежує їх здатність до комплексного врахування макроекономічних демпферів та внутрішніх операційних чинників. Відтак, наукове обґрунтування адаптивного інструментарію оцінки кредитного ризику банку (КРБ) є критичною передумовою забезпечення фінансової резильєнтності сектору.

Фундаментальною основою дослідження виступає теорія асиметричної інформації, яка пояснює виникнення ризику через нерівномірну дифузію даних між кредитором та контрагентом. Неналежна ідентифікація цього розриву може спровокувати дестабілізацію не лише окремої фінансової установи, а й банківської екосистеми загалом.

Ефективне оцінювання КРБ базується на системно-процесному підході, що інтегрує об'єктну, суб'єктну та функціонально-аналітичну підсистеми. У межах суб'єктної підсистеми ієрархічно виокремлюються:

Виконавчі суб'єкти: підрозділи ризик-менеджменту та комплаєнсу, що здійснюють безпосередній аналіз;

Управлінські суб'єкти: вищий менеджмент та наглядова рада, які трансформують аналітичні дані у стратегічні рішення в межах процесу ІСААР.

Взаємодія цих рівнів формує інституційний контур, де стратегічні цілі банку конвертуються у конкретні превентивні дії.

Порівняльний аналіз демонструє транзит від класичних статистичних методів до інтелектуалізованих систем (табл. 1).

Згідно з регламентами НБУ та стандартами Basel III, ключовим елементом діагностики є щорічне стрес-тестування за базовим та екстремальним сценаріями [4-5]. Результати цих тестів слід розглядати не як формальний звіт, а як методологічний фундамент для коригування політики управління капіталом та оптимізації стратегічних орієнтирів.

Таблиця 1. Компаративний аналіз наукових підходів до оцінювання КРБ

Тип моделі	Теоретична база	Переваги	Обмеження
Традиційні методи	Класична статистика	Апробованість, регуляторна відповідність	Спрощення нелінійних зв'язків
Ймовірнісні графи	Теорія графів	Динамічне моделювання невизначеності	Висока обчислювальна складність
Машинне навчання	Computer Science	Висока прецизійність на Big Data	Проблема «чорної скриньки»
Гібридні підходи	Мультидисциплінарний синтез	Поєднання кількісних та якісних факторів	Складність процедур валідації

Джерело: узагальнено авторками на основі [1-2]

Науково-методичні підходи до оцінювання КРБ мають багатофакторну природу, що поєднує інституційні та інформаційні компоненти. Синергія сучасних інструментів моделювання та системного менеджменту дозволяє не лише ідентифікувати загрози, а й забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність банку через трансформацію аналітики у стратегічну стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коломієць Ю. Ю., Кочорба В. Ю. Оцінювання кредитних ризиків у системі ризик-менеджменту банківських структур. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 320-332. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-320-332>.
2. Сарахман О. М., Шурпенкова Р. С. Оцінка кредитного ринку банківських установ: нові інструменти виявлення ризику та управління ним. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2024. № 7. С. 238–250. DOI 10.58423/2786-6742/2024-7-238-250.
3. Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Положення, затверджене постановою Правління НБУ від 11.06.2018 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.
4. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems : revised version June 2011. Basel Committee on Banking Supervision. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm>.

ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ ФІНТЕХ-ІННОВАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Наукове дослідження за Проєктом №2025.05/0013 «Дослідження розвитку фінтех-інновацій для післявоєнного економічного розвитку в Україні» виконане за рахунок коштів гранту Президента України, наданого Національним фондом досліджень України.

Фінтех-компанії продемонстрували стійкість до ризиків в умовах воєнного стану, проявом якої є розширення сектору за низкою критеріїв: зростання кількості фінтех-компаній, збільшення присутності на міжнародному ринку, подальша диверсифікація фінансових послуг, зростаючі темпи цифровізації фінтех-учасників та інвестицій у інноваційні цифрові технології, фінансова та організаційна підтримка розвитку сектору Українським Фондом Стартапів.

За даними опитування фінтех-компаній в рамках звіту Української асоціації фінтех та інноваційних компаній у 2025 р. [1], серед сфер сектору, які мають найбільший потенціал для масштабування: платіжні послуги та електронні гаманці, відкритий банкінг та API-рішення, цифрові активи (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові сегменти фінтех-екосистеми з найбільшим потенціалом для масштабування діяльності на українському ринку

Сфера фінтеху	Частка респондентів, %
Сектор платіжних послуг та електронні гаманці	69 %
Відкритий банкінг і API-рішення	68 %
Блокчейн і криптотехнології	47 %
Кредитування та альтернативне фінансування	37 %
Regtech	23%
Insurtech	12%
Wealthtech	11%
Інше	4%

Примітка: складено авторкою на основі [1].

Серед факторів, які сприяють розширенню визначених сфер фінтех-сектору можна віднести: удосконалення нормативно-правового середовища у відповідності до внутрішніх стратегічних документів та євроінтеграційного вектору змін, актуальний попит споживачів на визначене коло зручних та безпечних сервісів, стрімкі темпи діджиталізації фінансових послуг у всіх сегментах фінансового ринку, зростання питомої ваги безготівкових розрахунків.

До провідних учасників фінтех-сектору слід віднести необанки, які реалізують діяльність із надання фінансових послуг у режимі онлайн. Одним з

найбільших представників необанків є проєкт «Monobank», що діє на підставі банківської ліцензії АТ «Універсал банк» та налічує більш ніж 10,6 млн. клієнтів станом на початок травня 2026 р. Необанкінг є драйвером змін у побудові економічних відносин між клієнтом та оферентом фінансових послуг, а також суттєвим чинником для переосмислення механізмів операційної діяльності в рамках традиційного банкінгу. Необанки стимулювали відхід від традиційних моделей обслуговування клієнтів до гібридних та цифрових форматів взаємодії, що актуалізувало імплементацію інноваційних цифрових технологій у процес надання фінансових послуг [2].

В свою чергу, відкритий банкінг («Open Banking») розглядається учасниками фінтех-сектору як перспективний вектор модернізації платіжних сервісів та управління особистими фінансами через призму створення єдиного цифрового простору для зручності споживача фінансових послуг, що на засадах безпеки орієнтованого обміну інформаційними даними між комерційними банками, дозволяє підвищити якість клієнтського досвіду в процесі використання різноманітних фінансових послуг.

Відкритий банкінг є дотичним до технології API, яка є найбільш поширеною у використанні суб'єктами фінтех-екосистеми. Для фінтех-компаній, які надають послуги у сфері технологічної інфраструктури, адаптивність API-рішень виступає ключовою характеристикою, яка є передумовою для ефективної інтеграції банківських та комерційних систем [1]. Серед інших технологій, які користуються найбільшим попитом серед фінтех-компаній, слід виокремити штучний інтелект, чат-боти, «хмарні» сервіси та біометричні технології та ін.

Штучний інтелект є драйвером трансформації фінтех-сектору, який поступово інтегрувався у широке коло процесів, починаючи з удосконалення операційної ефективності та розширюючи своє використання у бізнес-моделях оферентів фінансових послуг. Проте, слід наголосити на важливості дотримання балансу між інноваційним оновленням галузі та захистом інтересів споживачів фінансових послуг, який може бути порушено через потенційні ризики поширення персональних даних клієнтів внаслідок витоку інформації, а також хибного обґрунтування рішень з використанням технологій AI.

«Хмарні» сервіси забезпечують суб'єктам фінтеху доступ до адаптивної та динамічної системи для обробки інформації, хостингу сервісів та роботи застосунків. Впровадження цифрової технології забезпечило оферентам можливість ефективніше відповідати на запити споживачів і скоротити витратне забезпечення операційних процесів.

Біометричні технології найбільш активно впроваджуються банками поміж всіх інших видів фінансових посередників, що забезпечує зручність використання банківських сервісів та підвищує безпеку операцій. Масштабна інтеграція біометричних технологій у діяльність оферентів українського фінансового сектору може бути втілена за умови переоцінки переваг її використання та встановлення необхідних нормативних рамок для роботи біометричних систем.

Серед світових трендів платіжного сегменту фінтеху, які актуальні для апробації в українську фінансову систему в контексті післявоєнного економічного розвитку, доцільно виокремити сегмент цифрових фінансових активів, який потребує створення інституційних передумов для масштабування на рівні нормативно-правової бази. Інструментарій цифрових фінансових активів, запропонований ринку в форматі цифрових облігацій та проєктних токенів дозволить диверсифікувати напрямки акумуляції фінансових ресурсів та сприятиме загальному зниженню вартості залученого капіталу, водночас, активізувавши потенціал внутрішніх інвесторів.

Технологія блокчейн у фінансовому секторі є інноваційною системою розподіленого реєстру, яка змінює процес здійснення операцій, гарантує їх надійність, відкритість і захищеність від стороннього втручання. Цифрова технологія виключає необхідність у посередниках, знижує витрати та раціоналізує процеси, що має визначний вплив на фінтех-сектор. За даними звіту Української асоціації фінтех та інноваційних компаній [1], блокчейн-технологія використовується лише 9 % з українських фінтех-компаній, що вказує на значний потенціал її масштабування. Оференти впроваджують блокчейн для запуску нових інноваційних інструментів та фінансових послуг, прискорення процесів і удосконалення провадження міжнародних операцій. Водночас, попри наявність значних переваг, застосування блокчейн-технології супроводжується низкою обмежуючих умов: значне енергоспоживання, висока вартість інтеграції в існуючу інфраструктуру, фрагментарність правового регулювання блокчейн-операцій. Отже, доречно акцентувати увагу на актуальності дотримання ESG-принципів у фінтех-сегменті, що передбачає стимулювання екологічно відповідальних підходів до провадження діяльності суб'єктами ринку та контролю вуглецевого сліду компаній, а також зростання зацікавленості у галузевих рішеннях міжнародних інвесторів. Вдосконалення та розвиток блокчейн технології можуть стати поштовхом для створення інноваційної форми фінансової екосистеми у контексті післявоєнного економічного розвитку в Україні, де користувачі можуть безпечно застосовувати новітні технології для проведення надійних фінансових транзакцій.

Таким чином, гнучкість та адаптивність бізнес-моделей суб'єктів фінтех-ринку є передумовою для використання переваг сектору у контексті післявоєнного економічного розвитку в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каталог фінтех-компаній України (2025). Ukrainian Association of FinTech and Innovation Companies. https://drive.google.com/file/d/1OrjB-hqKNsgIpSb1Yyf1Jl-fVI1OI1_G/view
2. Марків Г.В. Трансформація традиційного банкінгу в умовах розвитку небанкінгу. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2026. №2. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.106>

*Кошельок Галина,
д.е.н., професор
Одеський національний економічний університет;
Домброван Єгорій,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет*

РОЛЬ ОСНОВНОГО КАПІТАЛУ У ФОРМУВАННІ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах важливого значення набуває роль основного капіталу у формуванні грошових потоків підприємства. Якщо у підприємства виникають серйозні проблеми зі своєчасною оплатою важливих рахунків, накопичуються значні борги, залишається велика кількість застарілого обладнання, яке тривалий час не оновлюється, а також спостерігаються затримки з виплатою заробітної плати своїм працівникам, це свідчить про наявність суттєвих проблем в управлінні та контролі грошових потоків компанії. Основний капітал в свою чергу, допомагає формуванню стабільного грошового потоку та являється певною основою функціонування організації загалом.

У табл. 1 можна побачити більш детально розглянуті основні аспекти в яких проявляється роль основного капіталу для якісного формування грошових потоків на підприємстві.

Таблиця 1. Ключові напрямки впливу основного капіталу на формування грошових потоків підприємства

№	Аспект	Характеристика впливу
1	Виробничі можливості підприємства	То, наскільки основні засоби часто оновлюються на підприємстві та те, наскільки вони взагалі є продуктивними завдяки цьому – тим краще у організації будуть її подальші обсяги виробництва, якість виробленої продукції та рівень конкурентоспроможності на ринку в цілому. Завдяки таким факторам також збільшується виручка та дохід але оновлення та обслуговування формують відтік фінансових ресурсів. Це все прямо відноситься до грошових потоків підприємства.
2	Амортизація відрахування на підприємстві	На якість та стабільність грошових потоків в компанії значним чином впливають амортизаційні відрахування, саме тим, що вони створюють внутрішні ресурси, завдяки яким компанія у майбутньому може використати для оновлення різноманітних основних засобів та завдяки амортизації формується фінансове розуміння того, скільки саме буде коштувати заміна зношеного або повністю зламаного обладнання.
3	Якість управління основними засобами як елемент грошового потоку	На підприємстві можуть виникнути додаткові труднощі які пов'язані зі збільшенням споживання енергії, підвищеними витратами на ремонтування свого обладнання та можливі втрати доходу через непередбачувані зупинки у виробництві, якщо компанія не розробить план стосовно того як якісно управляти

		своїм основним капіталом. Тобто, все це досить негативно впливає на стабільність грошового потоку та якість його управління. Позитивна результативність може статися тільки при своєчасному оновленні, ремонту та якісному управлінні.
4	Гнучкість та енергоефективність основного капіталу	Завдяки основному капіталу підприємство може швидше адаптуватися до різноманітних змін, які його чекатимуть на ринку, особливо це стає важливим моментом під час воєнних дій в країні або інших кризових умов, які заважають бізнесу розвиватися надалі. Енергоефективність в свою чергу, робить так, що компанія буде втрачати менше коштів на електроенергію та паливо, а застарілі засоби навпаки підвищують витрати та посилюють тиск на грошові потоки.

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

Отже, на підставі даних таблиці можна зробити висновок, що основний капітал є невід’ємним фактором, завдяки якому формується значна частина грошового потоку підприємства, а також має вагомий вплив на його стабільність і якість. Така інформація також надає змогу побачити, що основний капітал суттєво впливає на всі основні види грошових потоків підприємства, не тільки на конкретні процеси.

Саме до основних видів грошових потоків компанії відносяться такі потоки, як:

- операційні потоки;
- інвестиційні потоки;
- фінансові потоки.

Операційні грошові потоки – це здатність організації генерувати свій дохід та завдяки ньому покривати різноманітні витрати. Такий потік включає до себе надходження від продажу певних товарів і послуг компанії, витрати на виробництво та діяльність яка пов’язана з оплатою послуг постачальників, виплатою зарплати працівникам та сплатенням податків тощо.

Інвестиційні грошові потоки – це гроші компанії, які вони спрямовують на розвиток своїх основних засобів, або навпаки фінанси які вони отримують з цих вкладень. До цього виду потоків відносяться надходження від продажу активів підприємства, витрати на капітальні інвестиції, оновлення, придбання нових видів активів та також інвестування в інші компанії.

Фінансові грошові потоки – це кошти підприємства, які надходять або навпаки відходять при залученні або також поверненні капіталу. Вони потрібні для подальшого розвитку своєї діяльності. До цього потоку відносять отримання різних видів кредитів і позик, їх погашення, надходження від внесків власників або засновників компанії, виплати дивідендів тощо [1, с. 3-4]

Для більш практичного розуміння призначення основного капіталу як способу формування грошового потоку, звернемось до графіку 1, який наочно демонструє нам широку динаміку операційного грошового потоку та інвестиційного відтоку коштів на прикладі агропромислового холдингу «Астарта».

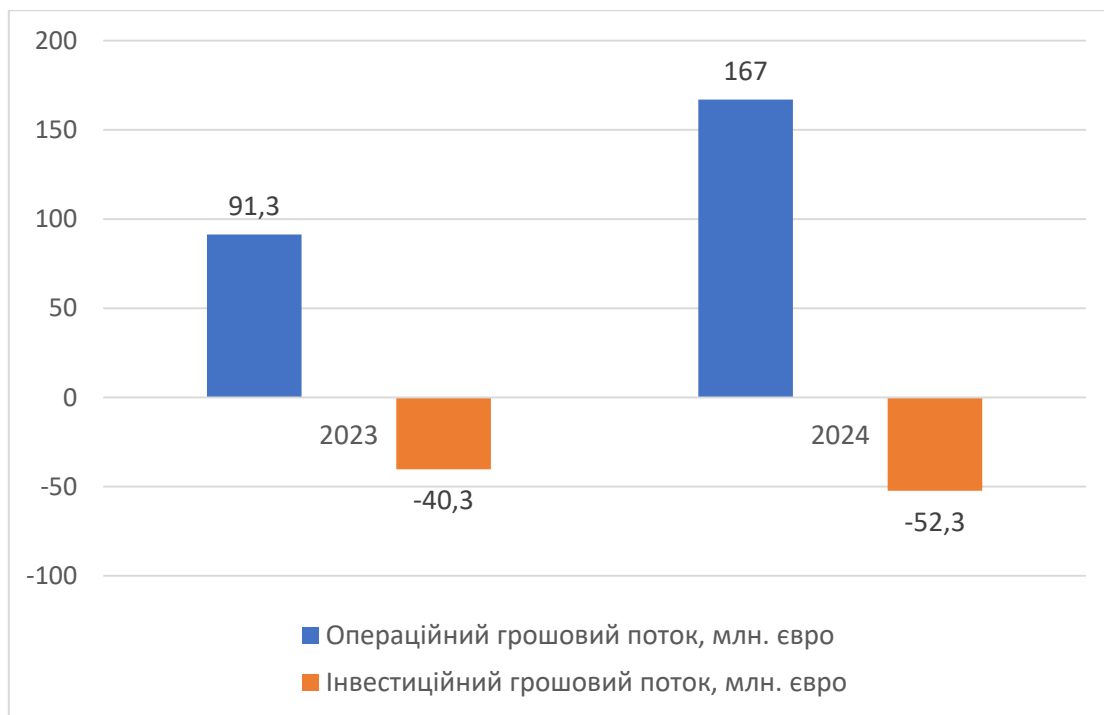


Рисунок 1. Динаміка операційного та інвестиційного грошових потоків агропромислового холдингу «Астарта» за 2023-2024 рр., млн. євро

Джерело: складено автором на основі джерел [4]

На прикладі агропромислового холдингу компанії «Астарта» можна побачити, що існує прямий зв'язок. У 2024 році операційний грошовий потік компанії зріс з 91,3 млн. євро до 167 млн. євро, тоді як інвестиційний відтік коштів становив 52,3 млн. євро проти 40,3 млн. євро роком раніше [4, с. 4]. Підприємство не лише збільшило обсяг залучених коштів від своєї основної діяльності, а й активніше спрямовувало ці кошти на розвиток та оновлення своїх основних засобів.

Таким чином, основний капітал виступає одночасно джерелом формування певного доходу підприємства та напрямом використання значної частини його наявних грошових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гриліцька, А., Харченко, А. (2025). Вплив грошових потоків на ліквідність та платоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*, (72). С. 8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-133> (дата звернення 22.04.2026).
2. Левкович О. В., Єрмолова К. Є. (2024) Теоретичні аспекти управління грошовими потоками підприємства. *Ефективна економіка*. № 5. С. 17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.95> (дата звернення 23.04.2026).
3. Войцеховська Ю. В. (2024) Оцінювання оптимальних термінів служби основних виробничих засобів підприємств у процесі їх інноваційного

- оновлення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». № 2. С. 171–181. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2024.02.171> (дата звернення 24.04.2026).
4. Astarta Holding PLC. (2025) 2024 Operating and Financial Results. P. 25. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-presentation-1.pdf> (date of access 23.04.2026).

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СТІЙКІСТЬ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ СИСТЕМ У ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНИХ ШОКІВ

Світова економіка сьогодні перебуває в умовах постійних трансформацій, які спричинені комплексом глобальних викликів, такими, як фінансові та енергетичні кризи, пандемії, збройні конфлікти, кліматичні зміни, зростання бідності, соціальної нерівності та нестабільність глобальних ланцюгів постачання [1]. Варто наголосити, що у березні 2026 року інфляція в єврозоні прискорилося до 2,6% у річному вимірі, досягнувши найвищого рівня з липня 2024 року. Така динаміка свідчить про збереження стійкого цінового тиску, насамперед через зростання вартості енергоносіїв, що, обумовлено загостренням ситуації на Близькому Сході та обмеженням судноплавства в Ормузькій протоці.

У цих умовах монетарна політика Європейського центрального банку стикається з дилемою: з одного боку — необхідність стримування інфляції, з іншого — підтримка економічного зростання. Це підсилює роль цифрових трансформацій як інструменту підвищення стійкості фінансово-кредитних систем до зовнішніх шоків.

Бурхливий розвиток технологічних інновацій, і в тому числі цифрових, стрімко змінює усталені процеси світового виробництва товарів і послуг, ланцюжки виробництва-постачання-споживання. Цифрові трансформації в глобалізованому міжнародному середовищі впливають на характер взаємовідносин усіх суб'єктів господарювання як на мікро-, макро- і мезорівнях [2]. Отже, цифровізація фінансового сектору, зокрема розвиток FinTech, штучного інтелекту, технологій розподіленого реєстру та відкритого банкінгу, стає ключовим чинником трансформації кредитного посередництва. За даними Світового банку (2025), 65% фінансових установ ЄС та 52% в Україні прискорили цифрову трансформацію після 2022 року. Обсяг глобального ринку FinTech перевищив 340 млрд дол. США, при цьому найдинамічніше зростали платіжні сервіси та краудлендингові платформи.

В Україні цифровізація фінансової сфери характеризується високими темпами розвитку: частка безготівкових операцій досягла 73%, а кількість користувачів мобільного банкінгу перевищила 28 млн осіб. Це свідчить про формування високого рівня цифрової фінансової інклюзії.

Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою ризиків. Насамперед це зростання кіберзагроз: у 2024–2025 роках кількість атак на фінансовий сектор збільшилася на 38%, а середня вартість інциденту сягнула 5,5 млн дол. США. Додатковими обмеженнями виступають регуляторна

невизначеність та цифрова нерівність, яка обмежує доступ до фінансових послуг для значної частини населення.

Разом із тим, практика доводить, що цифрові технології забезпечують безперервність фінансових послуг у кризових умовах. Використання цифрових платформ, зокрема державних сервісів, дозволило ефективно реалізовувати програми кредитної підтримки бізнесу. Технології DLT і смарт-контракти суттєво знижують транзакційні витрати та скорочують час обробки фінансових операцій.

Перспективи розвитку фінансового сектору пов'язані з впровадженням цифрових валют центральних банків (CBDC) та інтелектуальних систем управління ризиками. Станом на 2026 рік більшість країн світу активно тестує відповідні рішення. Водночас впровадження CBDC супроводжується ризиками дезінтермедіації банківської системи та зниження рівня фінансової конфіденційності.

Важливим напрямом є також автоматизація кредитного скорингу на основі альтернативних даних. Це сприяє розширенню доступу до фінансування, проте створює ризики алгоритмічної упередженості. У зв'язку з цим необхідним є впровадження етичних стандартів використання штучного інтелекту та механізмів незалежного аудиту алгоритмів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кудлай В. Г. Діяльність міжнародних фінансових організацій в умовах глобальних викликів // ГЕВ, Тернопіль. 2025. Том 96. № 5. С. 15–22.
2. Кудлай В. Інформаційне суспільство: сучасні тенденції та особливості розвитку // ГЕВ, Тернопіль. 2024. Том 90. № 5. С. 37–44.

ІНСТИТУТИ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ЯК ДИФЕРЕНЦІЙОВАНІ СПОЖИВАЧІ ПРОГНОЗНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЩОДО ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В умовах наростаючої геополітичної турбулентності та структурної трансформації глобальних інвестиційних потоків [1] прямі іноземні інвестиції (ПІІ) набувають якісно нового значення для фінансових систем країн-реципієнтів. На відміну від волатильних портфельних потоків, ПІІ традиційно розглядаються як відносно стабільна форма міжнародного руху капіталу, здатна виконувати стабілізуючу функцію навіть в умовах кризових явищ. Водночас реалізація цього потенціалу значною мірою визначається не лише обсягом залученого капіталу, а й спроможністю фінансової системи своєчасно антиципувати інвестиційні потоки та інтегрувати їх у механізми забезпечення власної стійкості.

Проте сучасні підходи до прогнозування ПІІ зосереджені переважно на агрегованому макроекономічному рівні та орієнтовані на підвищення точності моделей як універсальної мети [2], [3], [4]. Такий підхід ігнорує принципово важливий факт: прогноз ПІІ не є самодостатнім аналітичним результатом — він виступає інструментом підтримки прийняття управлінських рішень у межах конкретних інститутів фінансової системи, кожен з яких формує якісно відмінні вимоги до прогнозової інформації [5].

З позицій теорії фінансової стійкості та резильєнтності, прогнозування виконує функцію механізму раннього попередження, що забезпечує адаптивність фінансової системи до зовнішніх шоків [6], [7]. Передбачуваність динаміки ПІІ дозволяє зменшити невизначеність щодо майбутніх надходжень капіталу, сприяючи ефективнішому управлінню бюджетними потоками, стабілізації валютного ринку та підтриманню макрофінансової рівноваги. Відповідно, прогнозування ПІІ трансформується з допоміжного аналітичного інструменту у функціонально важливий елемент системи управління фінансовою стійкістю.

У цьому контексті принципового значення набуває концепція інституційної диференціації споживачів прогнозової інформації. Її сутність полягає у визнанні того, що різні суб'єкти фінансової системи — органи фіскального регулювання, центральний банк, банківські інститути та субнаціональні органи управління — формують відмінні вимоги до параметрів прогнозування ПІІ, зумовлені функціональним призначенням інститутів, часовими горизонтами прийняття рішень та рівнем допустимого ризику. Відмінності між цими інститутами мають не лише кількісний, але й якісний

характер і проявляються у функціональній асиметрії цілей використання прогнозної інформації.

Зокрема, органи фіскального регулювання орієнтовані на забезпечення стабільності та узгодженості прогнозних оцінок з бюджетними параметрами у середньо- та довгостроковому горизонті (1–5 років), надаючи пріоритет узгодженості над максимальною точністю. Центральний банк, навпаки, потребує оперативних високочастотних прогнозів із чутливістю до змін у потоках капіталу для цілей валютної стабілізації та управління резервами. Банківські інститути орієнтовані на максимізацію точності короткострокового прогнозу (до 1 року), що зумовлено їх безпосередньою реакцією на зміни інвестиційних потоків через канали кредитування та управління ліквідністю. Субнаціональні органи управління потребують просторово деталізованих прогнозів, що відображають територіальні асиметрії інвестиційної активності та дозволяють обґрунтовувати регіональні інвестиційні програми.

Така функціональна асиметрія означає, що різні інститути фактично оптимізують різні характеристики прогнозу, що унеможливорює існування універсальної моделі прогнозування ПП. На основі цього положення авторами розроблено інституційну матрицю споживачів прогнозу ПП, яка систематизує вимоги до прогнозної інформації за п'ятьма параметрами: функціональне призначення інституту, горизонт прогнозування, вимоги до точності, ключові змінні та переважні методи. Матриця охоплює чотири типи інституційних споживачів і обґрунтовує необхідність диференційованого методичного інструментарію для кожного з них. Детальний виклад матриці є предметом окремого дослідження.

З методологічного погляду, запропонований підхід обґрунтовує перехід від модеорієнтованої до користувач-орієнтованої логіки прогнозування, у межах якої параметри прогнозу визначаються не лише властивостями даних, але й особливостями їх використання у системі управління фінансовою стійкістю. Ефективна реалізація такого підходу потребує також розбудови механізмів міжвідомчої координації між інститутами фінансової системи у частині обміну прогнозною інформацією — що є необхідною умовою перетворення розрізнених прогнозних оцінок на узгоджену систему підтримки управлінських рішень.

Таким чином, інституційна диференціація споживачів прогнозної інформації є концептуальною основою для формування адаптивної системи прогнозування ПП як інструменту забезпечення фінансової стійкості. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої матриці шляхом побудови інституційно орієнтованих прогнозних моделей для різних сегментів фінансової системи України, а також із дослідженням механізмів міжінституційної координації у використанні прогнозної інформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Avendano R., Blanchard E. J., Olney W., Santos-Paulino A. U., & Trentini C. (2025). The great reallocation revisited: How FDI is (and is not) shifting amid heightened geopolitical tensions. Tuck School of Business Working Paper Forthcoming. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5991974>
2. Riker D., & Wickramarachi H. (2020). A review of economic literature on foreign direct investment. United States International Trade Commission. Economics Working Paper 2020-04-B. URL: https://www.usitc.gov/publications/332/review_of_economic_literature_foreign.html
3. Siddique H. H., Bardai B. B. Foreign Direct Investment: A Retrospective Analysis. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies. 2023.
4. Vujanovic, N., Casella, B., & Bolwijn, R. (2021). Forecasting global FDI: A panel data approach. *Transnational Corporations Journal*. 28(1): 1–28. URL: <https://ssrn.com/abstract=3906374>
5. Changing foreign direct investment dynamics and policy responses: White Paper for Japan's G7 Presidency. (2023). World Bank; International Finance Corporation. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023>
6. Namaki A., Eyvazloo R., Ramtinnia S. (2023). A systematic review of early warning systems in finance. ArXiv preprint. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2310.00490>
7. Financial stability review. 2025. European Central Bank. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press>

*Маишталяр Ольга,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова;
науковий керівник: к.е.н., доцент Ткачук Наталія
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

ЛІКВІДНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: СТАН, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням нестабільності, зростанням впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, а також підвищеними вимогами до ефективності функціонування фінансових інститутів. За таких умов особливої ваги набуває здатність банківської системи забезпечувати безперервність виконання своїх зобов'язань, що безпосередньо пов'язано з рівнем її ліквідності. Саме ліквідність виступає базовою передумовою фінансової стійкості банків і також важливим чинником підтримання довіри до всієї банківської системи.

Питання ліквідності банків є надзвичайно актуальним, оскільки в умовах кризових явищ вона виконує функцію захисного механізму, що стримує поширення дестабілізаційних процесів. Водночас, банківська діяльність передбачає необхідність досягнення оптимального співвідношення між ліквідністю та прибутковістю: з одного боку, недостатній рівень ліквідних активів підвищує ризик неплатоспроможності, а з іншого - їхній надлишок обмежує можливості отримання доходів банками.

Попри відносно стабільні показники ліквідності банківської системи України упродовж останніх років, її функціонування відбувається в умовах суттєвих викликів, серед яких: вплив воєнних дій, коливання економічної активності, зміни у монетарній та фіскальній політиці. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення механізмів управління ліквідністю, зокрема шляхом впровадження сучасних інструментів оцінки ризиків, підвищення якості ресурсної бази та оптимізації структури балансу банків.

Нагадаємо, що ліквідність, у загальному сенсі, означає здатність активів швидко перетворюватися на грошові кошти без суттєвої втрати їхньої вартості. Це один із ключових показників фінансової стійкості як окремих підприємств, банків, так і всієї економічної та банківської систем. Відповідно, ліквідність банку – одна із складових його фінансової стабільності, а у часи кризи вона є головним запобіжником проти панічних настроїв в банківській системі та непередбачуваних зовнішніх шоків.

На противагу більшості звичайним підприємствам, для банків немає необхідності у тому, щоб досягати якнайвищого рівня ліквідності, оскільки надмірна кількість ліквідних активів знижує їхню рентабельність та ефективність. Проте, однаково важливим залишається підтримка її достатності та виконання відповідних нормативів, встановлених НБУ.

Згідно Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні, поняття «ліквідність банку» визначається як «здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, яка визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів та строками і сумами виконання зобов'язань банку, а також строками та сумами інших джерел і напрямів використання коштів (надання кредитів, інші витрати)» [1]. Відповідно, банк має враховувати не лише фактичні зобов'язання, а й потенційні напрями використання своїх ресурсів, тому ключовими характеристиками ліквідності банку є збалансованість та часова відповідність його активів і пасивів. При неузгодженості структури балансу за строками, банк може зіткнутися з дефіцитом ліквідних активів у критичний момент. Для запобігання цьому на законодавчому рівні встановлено нормативи ліквідності, які визначають мінімально допустимі рівні ліквідності, що гарантують здатність банку виконувати свої зобов'язання навіть у разі несприятливих ринкових умов. На сьогодні чинними є такі нормативи ліквідності банків [1]:

1. Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR):

- коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами ($LCR_{\text{вв}}$);
- коефіцієнт покриття ліквідністю за іноземними валютами ($LCR_{\text{ив}}$);

2. Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR).

Значення перших двох нормативів ліквідності репрезентує здатність банку вчасно та в повній мірі погашати свої короткострокові зобов'язання, у межах 30 календарних днів. Третій норматив ліквідності визначає можливість стабільного фінансування діяльності банку в довгостроковому періоді, а саме в горизонті одного року. Нормативне значення для усіх показників встановлено на рівні 100%. У сукупності ці нормативи ліквідності дозволяють банкам оцінити ризик ліквідності та фондування, тобто ймовірної «недостатності надходжень грошових коштів для покриття їх впливу» [1].

Як свідчать офіційні дані звіту НБУ про фінансову стабільність за грудень 2025р., у банківській системі України відбувалося формування позитивного тренду, тобто оптимального рівня ліквідності в межах відповідності нормативам НБУ. Відповідно до поданої карти ризиків, за 10-бальною шкалою ризик ліквідності банківської системи України стабільно оцінюється на досить низькому рівні (у межах 3 балів) і на подальші 12 місяців не передбачається суттєвого погіршення ситуації [2]. За цей період нормативи ліквідності українських банків стабільно утричі перевищували необхідне нормативне значення: зокрема, норматив $LCR_{\text{вв}}$ та $LCR_{\text{ив}}$ на кінець 2024р. були на рівні 302% та 369%, а вже в жовтні 2025р. - 320% та 352% відповідно. Також із доволі значним запасом виконується норматив ліквідності NSFR: на кінець 2025р. його фактичне значення удвічі перевищувало нормативні вимоги НБУ [2].

Такі тенденції щодо стану ліквідності банківської системи України вказують на задовільну роботу банків щодо забезпечення оптимальної структури активів. Комфортний запас ліквідності дозволяє банкам нарощувати

кредитний портфель, підвищувати інвестиційну активність та сприяє стабільності здійснення розрахункових операціях.

Однак, на сьогодні українські банки функціонують в такому середовищі, де існує чимало факторів та обставин, що можуть провокувати підвищення рівня ризику ліквідності. Зокрема, це: нестабільна фіскальна політика уряду, зниження ділової активності підприємств, посилення вимог НБУ до власного капіталу банків та ін. Вплив цих факторів вже починає позначатися на структурі банківських активів: якщо у 2024р. частка високоліквідних активів банків сягала 40% усіх їх активів, то вже у жовтні 2025р. вона скоротилося до 34%. В найбільшій мірі це зумовлено пожвавленням кредитування банків та підвищенням вимог НБУ до обов'язкових резервів. В складі високоліквідних банківських активів переважають ОВДП, бенчмарк-ОВДП та депозитні сертифікати овернайт [2].

Натомість, у частині фондування банків провідну роль стабільно відіграють кошти клієнтів, що формують більше 90% їх ресурсної бази. З них близько половини займають зобов'язання банків за депозитними коштами бізнесу, хоча розрив між часткою депозитних коштів фізичних осіб не надто значний. Останнім часом темпи приросту клієнтських коштів сповільнюються, але залишаються відносно стійкими. Особливо відмічається нарощення депозитів населення в гривні, що провокує пожвавлення конкуренції між банками щодо залучення клієнтів і фактично є драйвером розвитку ринку банківських послуг та підвищення ефективності функціонування банківської системи. Фондування банків за рахунок депозитів корпоративного сектору є дещо мінливим унаслідок воєнних дій, тому такий ресурс навряд чи є надійним для забезпечення довгострокового кредитування економіки країни сьогодні [2].

Варто також відмітити, що починаючи з 2025р. в діяльності банків зміщується акцент з простого накопичення депозитних ресурсів на якісне управління ними. Банки успішно впроваджують систему внутрішнього оцінювання достатності ліквідності (ILAAP), що дозволило їм самостійно моделювати стрес-сценарії, враховуючи специфіку своєї клієнтської бази [2]. Окрім цього, ризик ліквідності стає вже питанням управління ціною залучених ресурсів. Банки стали менше залежати від рефінансування НБУ і більше – від ринкових джерел фондування.

Отже, ризик ліквідності банківської системи України залишається одним із найбільш керованих видів фінансового ризику в діяльності банків. За досліджуваний період банківська система продемонструвала свою здатність витримувати значні відтоки ресурсів, зберігаючи при цьому операційну дієздатність. Разом з тим, варто зважати, що надмірна ліквідність також є негативним явищем для банків і потребує дедалі більшої уваги до управління ризиками ліквідності з врахуванням диверсифікації банківських активів, регулярного оновлення сценаріїв ILAAP у частині стрес-тестування тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова НБУ №368 від 28.08.2001р. (поточна редакція станом на 30.04.2026 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>
2. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2025 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2025-roku> (дата звернення: 08.05.2026).

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ РИНКУ СТРАХУВАННЯ УКРАЇНИ

В умовах глибоких трансформацій економіки України, що супроводжуються високим рівнем макроекономічної нестабільності, особливої актуальності набуває дослідження перспектив розвитку ринку страхування. Функціонування та динаміка цього ринку значною мірою визначаються впливом ключових макроекономічних детермінант, серед яких важливе місце посідають валовий внутрішній продукт (ВВП), індекс споживчих цін (ІСЦ) та валютний курс гривні.

Зростання ВВП відображає загальний рівень економічної активності в країні, впливає на доходи населення та бізнесу, а відтак - на платоспроможність потенційних страхувальників і попит на страхові послуги. Водночас ІСЦ визначає інфляційні процеси, які впливають на реальну вартість страхових продуктів і розмір страхових виплат, змінюючи структуру та обсяги страхового попиту. Коливання валютного курсу гривні, у свою чергу, мають суттєвий вплив на фінансову стійкість страховиків, особливо в умовах наявності валютних зобов'язань і активного використання перестрахування на міжнародних ринках.

Актуальність дослідження посилюється сучасними економічними викликами, зокрема інфляційними процесами, девальваційними тенденціями, воєнними ризиками та необхідністю післявоєнного відновлення економіки України. У таких умовах особливого значення набуває кількісна оцінка впливу макроекономічних показників, зокрема ВВП, ІСЦ і валютного курсу, на розвиток ринку страхування з метою підвищення ефективності його функціонування та формування обґрунтованої державної політики у сфері страхування.

Таким чином, дослідження взаємозв'язку між зазначеними макроекономічними індикаторами та показниками розвитку ринку страхування є своєчасним і має важливе науково-практичне значення.

Для оцінки взаємозв'язку між показниками розвитку ринку страхування та макроекономічними детермінантами використано коефіцієнт кореляції Пірсона, який дає змогу кількісно визначити силу та напрям лінійної залежності між страховими преміями, страховими виплатами та такими індикаторами, як ВВП, ІСЦ і валютний курс гривні до євро. Застосування цього методу обумовлене його аналітичною простотою, наочністю інтерпретації та здатністю виявляти статистично значущі зв'язки між досліджуваними змінними.

Вхідні дані для проведення аналізу впливу макроекономічних факторів на ринок страхування України

Таблиця 1. Показники розвитку ринку страхування України та макроекономічні детермінанти за 2004-2024 рр.

Роки	Страхові премії, млн грн	Страхові виплати, млн грн	Курс 1 євро, грн	Індекс споживчих цін, %	ВВП, млн грн
2004	19431	1540	6,61	9	357544
2005	12854	1894	6,39	13,5	457325
2006	13830	2599	6,34	9,1	565018
2007	18008	4213	6,92	12,8	751106
2008	24009	7051	7,71	25,2	990819
2009	20442	6737	10,87	15,9	947042
2010	23082	6105	10,53	9,4	1079346
2011	22694	4864	11,09	8	1299991
2012	21508	5151	10,27	0,6	1404669
2013	28662	4652	10,61	-0,3	1465198
2014	26767	5065	15,71	12,1	1586915
2015	29736	8100	24,23	48,7	1988544
2016	35170	8839	28,29	13,9	2385367
2017	43432	10537	30,00	14,4	2981227
2018	49368	12863	32,14	10,9	3560302
2019	53001	14338	28,95	7,9	3977198
2020	45176	14 853	30,79	2,7	4222026
2021	49708	17958	32,31	9,4	5450849
2022	39662	13 001	33,98	20,2	5239114
2023	47015	16867	39,56	12,9	6627961
2024	53253	20920	43,45	6,5	7662376

Джерело: систематизовано й розраховано автором за даними НБУ [1-4].

Результати кореляційного аналізу (табл. 2) свідчать про наявність тісного зв'язку між показниками розвитку ринку страхування України та окремими макроекономічними детермінантами. Зокрема, між ВВП і страховими преміями встановлено високий прямий кореляційний зв'язок (0,8922), а зі страховими виплатами - дуже високий (0,9616), що свідчить про суттєву залежність розвитку українського ринку страхування від загальної економічної динаміки країни.

Таблиця 2. Коефіцієнти кореляції Пірсона між показниками ринку страхування та макроекономічними індикаторами

Показники	Страхові премії	Страхові виплати
ВВП	0,8922	0,9616
ІСЦ	-0,0891	-0,0399
Курс євро	0,9356	0,9348

Джерело: розраховано й систематизовано автором.

Аналогічно, валютний курс гривні до євро демонструє сильний прямий зв'язок як зі страховими преміями (0,9356), так і зі страховими виплатами (0,9348), що вказує на значний вплив валютних коливань на діяльність страховиків та параметри страхового ринку України (табл. 2).

Водночас індекс споживчих цін характеризується дуже слабким оберненим зв'язком зі страховими преміями (-0,0891) та страховими виплатами (-0,0399), що свідчить про відсутність суттєвого лінійного впливу інфляційних процесів на досліджувані показники у межах обраного періоду.

Таким чином, проведене дослідження виявило, що найбільш вагомими макроекономічними детермінантами розвитку ринку страхування України виступають ВВП і валютний курс, тоді як вплив індексу споживчих цін є незначним.

Також проведений аналіз показав, що динаміка страхових премій і виплат в Україні у 2004-2024 рр. характеризувалася номінальним зростанням із періодичними кризовими спадами, при цьому реальний розвиток ринку значною мірою визначався валютними коливаннями та кризовими факторами, а не інфляційними процесами. Кореляційні результати підтвердили високу чутливість українського страхового ринку до зовнішніх фінансових шоків і незначний вплив індексу споживчих цін.

Отже, ключовими детермінантами реального розвитку ринку страхування України виступають валютна нестабільність і макроекономічні кризи, що необхідно враховувати при оцінюванні фінансової стійкості страховиків і формуванні стратегій розвитку галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ВВП. *Національний банк України* : вебсайт. URL : https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fbank.gov.ua%2Ffiles%2Fmacro%2FGDP_y.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK (дата звернення: 29.04.2026).
2. Індекси споживчих цін. Макроекономічні показники. Статистика. *Національний банк України* : вебсайт. URL : https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fbank.gov.ua%2Ffiles%2Fmacro%2FCPI_y.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK (дата звернення: 29.04.2026).
3. Офіційний курс гривні до іноземних валют (середній за період). *Національний банк України* : вебсайт. URL : https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fbank.gov.ua%2Ffiles%2FExchange_r.xls&wdOrigin=BROWSELINK (дата звернення: 29.04.2026).
4. Показники діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг. *Національний банк України* : вебсайт. URL : <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6> (дата звернення: 29.04.2026).

КРИПТОФОРВАРД ЯК ІНСТРУМЕНТ ХЕДЖУВАННЯ ВАЛЮТНОЇ ПОЗИЦІЇ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНЬ РУХУ КАПІТАЛУ

Україна входить до світових лідерів за рівнем розповсюдження криптоактивів у повсякденному економічному житті. За даними Chainalysis за 2025 рік, країна посідає перше місце у світі за обсягом криптооперацій на душу населення та восьме місце у загальному рейтингу, поступаючись лише Індії, США, Пакистану, В'єтнаму, Бразилії, Нігерії та Індонезії [1]. У період з липня 2023 р. по липень 2024 р. на українські криптогаманці надійшло 106 млрд дол. цифрових активів [1]. Приблизно 6,5 млн українців (біля 20% населення) володіють криптовалютами, причому на стейблкоїни, прив'язані до долара США, припадає значна частка внутрішнього обігу [2]. За оцінками учасників ринку, у розрахунках українського малого бізнесу за імпорتنі постачання USDT використовується у близько 90% транзакцій [3].

Паралельно з бурхливим розвитком крипторинку відбувалося згортання класичних інструментів хеджування. Постанова Правління НБУ № 18 від 24.02.2022 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» фактично заблокувала форвардні контракти, валютні свопи та опціони. Відновлення лише однієї категорії форвардних операцій відбулося аж у травні 2025 року (Постанова Правління НБУ № 53 від 09.05.2025) [4]. Сукупна зовнішня заборгованість українських підприємств на квітень 2025 р. наблизилась до 14 млрд дол. основної суми без врахування понад 7 млрд дол. простроченої відсоткової заборгованості [4]. У цих умовах питання альтернативних механізмів курсового захисту набуло практичної ваги.

Стейблкоїни класифікуються за типом забезпечення: фіатно-заставні (USDT від Tether, USDC від Circle), криптозаставні (DAI від MakerDAO) та алгоритмічні (зокрема TerraUSD, що зазнав краху у 2022 р.) [5]. Фіатно-заставні стейблкоїни, що складають основу сучасного ринку, функціонують за принципом повного забезпечення резервами у доларах США та короткострокових казначейських зобов'язаннях. USDT щомісячно обслуговує понад 1 трлн дол. транзакцій, USDC – від 1,24 до 3,29 трлн дол. [1]. Загальна капіталізація ринку стейблкоїнів перевищила 250 млрд дол. у 2025 р. У країнах з високою інфляцією стейблкоїни виконують роль хеджу проти суверенних ризиків, що емпірично підтверджено у публікації *Journal of International Money and Finance* (2025) [6]. М. Garita та співавторів у *Journal of Strategy and Management* (2024), котрі дослідили цей феномен на прикладі Аргентини, де премія за стейблкоїни сягала 30% від офіційного курсу [7]. Логіка синтетичного форварду спирається на властивість стейблкоїна відтворювати валютну експозицію без формального укладання форвардного контракту. Якщо підприємство конвертує гривню у USDT через ліцензованого VASP (постачальника послуг, пов'язаного з віртуальними активами), утримує позицію впродовж

визначеного горизонту, а потім продає USDT за гривню, економічний результат відповідає довгій позиції в доларі. Регуляторна база для таких операцій в Україні наразі лише формується: Закон № 2074-IX «Про віртуальні активи» (лютий 2022 р.) ухвалено, але на момент дослідження його повномасштабне введення в дію очікує прийняття відповідних змін до Податкового кодексу [8]. Верховна Рада 3 вересня 2025 р. ухвалила у першому читанні новий профільний законопроект, зорієнтований на гармонізацію з європейським регламентом MiCA [1].

Ключове питання економічної доцільності зводиться до співвідношення транзакційних витрат та очікуваної девальвації. За даними WhiteBIT та BestChange, сукупний спред операції купівлі-продажу USDT за гривню становить від 1,5% (спотовий ринок з великим обсягом) до 4% (малі обсяги через P2P або готівковий обмінник) [9]. Точка беззбитковості визначається формулою:

$$d^* = c / (1 - c), \quad (1)$$

де d^* – мінімальна девальвація, що виправдовує хеджування; c – сукупний спред (вхід + вихід). При типовому спреді 2,5% отримуємо $d^* = 2,56\%$. Зіставлення цього порогу з фактичною піврічною девальвацією UAH/USD за офіційним курсом НБУ наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Фактична піврічна девальвація UAH/USD і поріг беззбитковості при $c = 2,5\%$

Період	Курс поч.	Курс кін.	Девальвація	$d > d^*$?
I пів. 2022	27,28	36,57	+34,1%	так
II пів. 2023	36,57	37,98	+3,9%	так
I пів. 2024	37,98	40,56	+6,8%	так
II пів. 2024	40,56	41,86	+3,2%	так
I пів. 2025	41,86	41,25	-1,5%	ні

Джерело: розраховано автором за даними офіційних курсів НБУ [10]

Результати засвідують, що у чотирьох з п'яти проаналізованих піврічних періодів фактична девальвація гривні до долара США перевищувала поріг беззбитковості, а відтак криптофорвард приносив би позитивний економічний результат. Єдиний виняток – I пів. 2025 р., коли гривня зміцнилася на 1,5% завдяки припливу міжнародної допомоги. Для ілюстрації конкретного ефекту розглянемо чисельний приклад для позиції 100 тис. дол. за реальними курсами I пів. 2024 р. (таблиця 2).

Таблиця 2. Результат хеджування позиції \$100 000 у I пів. 2024 р. (реальні курси НБУ)

Показник	Без хеджування	Криптофорвард (USDT)
Позиція	\$100 000	\$100 000
Курс 01.01.2024 (НБУ)	37,98	37,98
Курс 30.06.2024 (НБУ)	40,56	40,56
Девальвація	6,79%	6,79%
Спред (round-trip)	n/a	2,5% (-94 950 грн)
Курсовий збиток, грн	-258 000	компенсовано
Чистий результат, грн	-258 000	+163 050

Джерело: розраховано автором. Курси: НБУ 01.01.2024 = 37,98; 30.06.2024 = 40,56 [10]

Таблиця 2 засвідчує, що при фактичній девальвації 6,79% підприємство, що не застрахувало позицію, втратило б 258 тис. грн курсової різниці. Криптофорвард через USDT зі спредом 2,5% (вартість 94 950 грн) забезпечив би чистий виграш 163 050 грн. Тобто на кожну гривню, сплачену як спред, підприємство зберегло 2,72 грн курсових втрат.

Попри доведену економічну ефективність механізм має суттєві ризики та обмеження. По-перше, ризик втрати прив'язки: у березні 2023 р. під час колапсу Silicon Valley Bank стейблкоїн USDC просів до 0,87 дол., хоча відновив паритет упродовж тижня [11]. По-друге, глибина українського ринку USDT/UAH залишається обмеженою і не дозволяє ефективно хеджувати позиції понад 300–500 тис. дол. без суттєвого зростання спреда. По-третє, ризик контрагента VASP: хоча такі біржі, як WhiteBIT, Binance та Bybit, працюють в Україні вже тривалий час, регуляторне поле щодо їхньої діяльності ще не повністю сформоване. Врешті-решт, податкові наслідки операцій з криптоактивами в Україні залишаються предметом відкритого трактування податкових органів за відсутності спеціальних норм Податкового кодексу.

Висновки. Синтетичний форвард через USDT виявився б економічно доцільним інструментом валютного хеджування у чотирьох з п'яти піврічних періодів 2022–2025 рр. за реальними курсами НБУ. Чистий виграш на позиції 100 тис. дол. у I пів. 2024 р. становив би 163 тис. грн проти збитку 258 тис. грн без хеджування. Разом з тим ризик депегу, обмежена глибина ринку, невизначеність облікового трактування та несформована регуляторна база обмежують масштаб застосування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chainalysis. 2025 Global Crypto Adoption Index : вебсайт. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2025-global-crypto-adoption-index> (дата звернення: 15.04.2026).
2. The Rise in Popularity of Cryptocurrency in Ukraine. Disruption Banking : вебсайт. URL: <https://www.disruptionbanking.com/2025/11/19/the-rise-in-popularity-of-cryptocurrency-in-ukraine> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Ukraine Leads Global Crypto Adoption, Chainalysis Says in New Report. CoinDesk : вебсайт. URL: <https://www.coindesk.com/markets/2020/09/08/ukraine-leads-global-crypto-adoption-chainalysis-says-in-new-report> (дата звернення: 15.04.2026).
4. NBU Eases Multiple FX Restrictions to Support Economy. National Bank of Ukraine : вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-pomyakshuye-nizku-valyutnih-obmejen> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Hoang L. T., Baur D. G. How stable are stablecoins? *The European Journal of Finance*. 2024. Vol. 30(16). P. 1984–2000. DOI: doi.org/10.1080/1351847X.2021.1949369
6. Cryptocurrencies in emerging markets: A stablecoin solution? *Journal of International Money and Finance*. 2025. DOI: 10.1016/j.jimonfin.2025.103267.

7. Garita M., Cerezo Bregni C. F., Asturias R. Stablecoins and inflation in Latin America: The case of Argentina. *Journal of Strategy and Management*. 2024. DOI: 10.1108/JSMA-05-2023-0119.
8. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX : вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20> (дата звернення: 15.04.2026).
9. WhiteBIT : криптовалютна біржа. URL: <https://whitebit.com/trade/USDT-UAH> (дата звернення: 15.04.2026).
10. Офіційний курс гривні до іноземних валют. Національний банк України : вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 15.04.2026).
11. Ahmed R., Aldasoro I., Duley C. Public information and stablecoin runs. *BIS Working Papers*. 2023. No. 1164. URL: <https://www.bis.org/publ/work1164.pdf> .

Мікуляк Катерина,
асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Миколаївський національний аграрний університет;
Хроненко Валентин,
здобувач вищої освіти
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Миколаївський національний аграрний університет

КОНКУРЕНЦІЯ БАНКІВ ТА ЕМІТЕНТІВ СТЕЙБЛКОЇНІВ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ

Ще кілька років тому стейблкоїни мало хто сприймав серйозно, проте сьогодні вони наблизилися до традиційного банківського бізнесу. Пугач Ю.В. розглядає стейблкоїни як інструмент, що вже не просто доповнює фінансову систему, а починає змінювати її зсередини, поступово перебираючи на себе функції банківських депозитів і платіжних систем [1, С. 39]. Банки та емітенти стейблкоїнів опиняються на одному ринку з однаковими клієнтами й схожими продуктами, тому питання їхнього співіснування стає дедалі гострішим. Сучасний фінансовий ринок переживає період, коли традиційні та нові гравці вже не просто конкурують, а змушені співпрацювати. З одного боку, стейблкоїни, обсяг ринку яких сягнув 300 млрд дол. США [2], обробляють більший обсяг транзакцій, ніж Visa та Mastercard, що створює загрозу відтоку депозитів з банківської системи. Особливістю є те, що Circle, претендуючи на роль альтернативи банкам, зберігає резерви саме в банківській системі [3].

Однак зазначена взаємозалежність не нівелює конкурентних відносин, оскільки банки та емітенти стейблкоїнів змагаються за спільного клієнта та єдиний платіжний ринок, хоча справжня конкуренція розгортається не безпосередньо на ринку, а переважно в законодавчих коридорах. Європейська рамка МіСА передбачає перехідні періоди для суб'єктів, які вже надають послуги з криптоактивами (рис. 1).

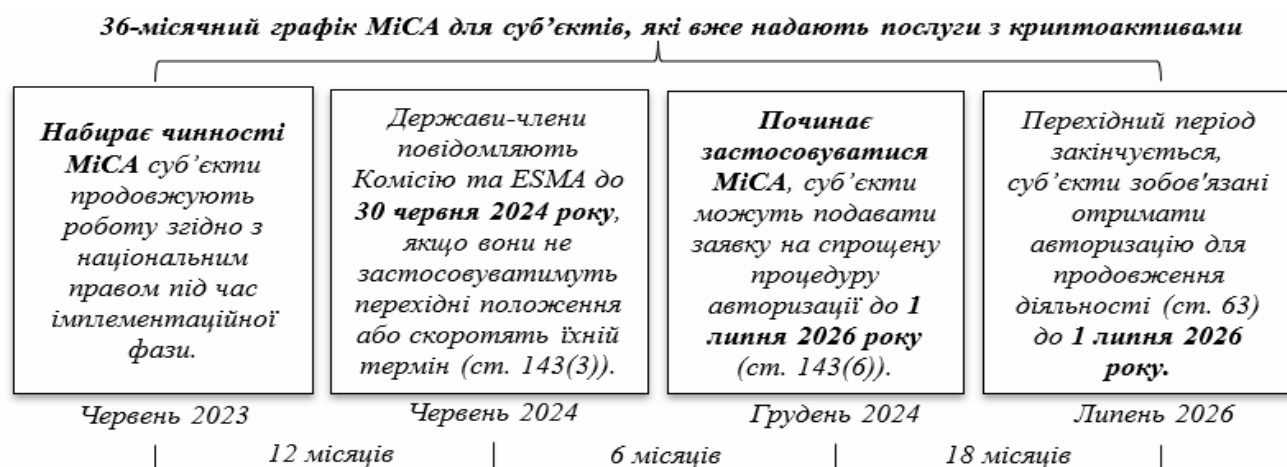


Рисунок 1 – Графік МіСА для суб'єктів, які вже надають послуги з криптоактивами
Джерело: побудовано авторами із застосуванням [4].

Представлена часова структура значною мірою визначає стратегії адаптації учасників ринку, водночас посилюючи регуляторні ризики для банків. Американський закон GENIUS Act, своєю чергою, вперше поставив банки та емітентів стейблкоїнів в однакові правові умови, вимагаючи 100% резервування та розмежовуючи токенизовані депозити від публічних стейблкоїнів [3]. У цьому контексті проявляється ключове занепокоєння банків. Законопроект CLARITY призупинено через питання про прибутковість стейблкоїнів: якщо власники отримуватимуть дохід, традиційний депозит втратить сенс.

JPMorgan уже переміщує 2 млрд дол. США щодня через JPM Coin, фактично ставши одночасно банком і емітентом цифрової валюти, а Circle готується до IPO на NYSE, прагнучи отримати банківський статус. Ці зустрічні рухи свідчать про розмивання меж між секторами. Водночас крах Silicon Valley Bank, де зберігалися резерви Circle на 3,3 млрд дол. США, що призвело до втрати прив'язки USDC, довів: стейблкоїни залишаються вразливими там, де банки традиційно сильні [3].

Вважаємо, що це не вирішення конкуренції, а її нова фаза – тепер банки функціонують у змінених регуляторних умовах. Реальний масштаб трансформації розкривається через порівняльний аналіз динаміки транзакційних обсягів. Якщо у 2020-2021 рр. перевага традиційних платіжних систем була очевидною, то з 2023 р. спостерігається прискорене зростання стейблкоїнів, яке до 2025 р. призвело до їхнього абсолютного лідерства (рис. 2).

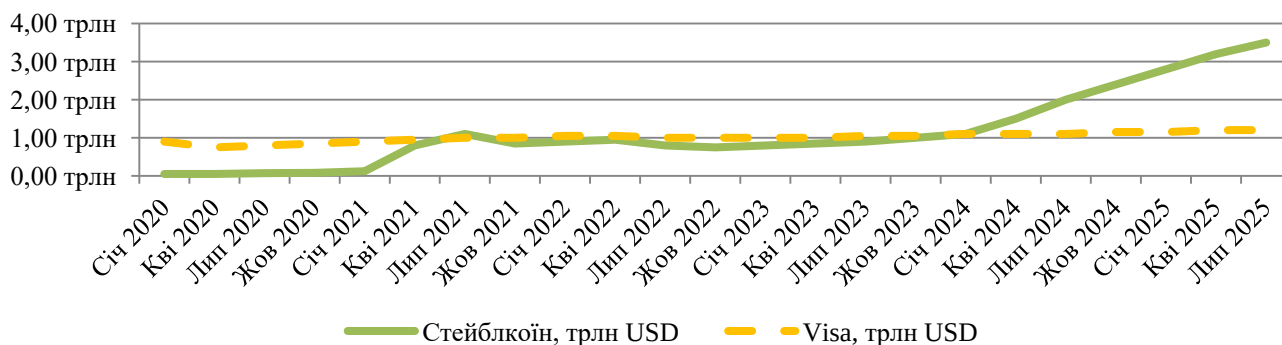


Рисунок 2 – Динаміка обсягів транзакцій стейблкоїнів та Visa

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [2; 5].

За підсумками 2025 року стейблкоїни опрацювали транзакцій на суму близько 33 трлн дол. США, що більш ніж удвічі перевищує річний показник Visa (16 трлн дол. США) [2]. При цьому один умовний стейблкоїн-долар обертається приблизно 110 разів на рік (кожні 3,3 доби). Наприкінці 2025 року середні місячні обсяги (30D rolling) у стейблкоїнів сягали 3,5 трлн дол. США [2]. Це свідчить не просто про конкуренцію, а про трансформацію фінансового ландшафту, де Visa та Mastercard поступово втрачають монопольне становище.

Для українського фінансового ринку ці процеси є операційною реальністю. Євроінтеграційний курс зумовлює необхідність адаптації до європейської рамки MiCA. Українські банки опиняються перед дилемою: або першими запропонувати клієнтам токенизовані депозити, або поступово віддати ринок іноземним стейблкоїнам. Вирішальним чинником стане швидкість

регуляторного реагування – зволікання коштуватиме дорожче за ризики впровадження.

Отже, конкуренція між банками та емітентами стейблкоїнів уже відбувається, переписуючи правила глобальної фінансової системи. Стейблкоїни довели здатність обробляти більші обсяги транзакцій, ніж Visa, однак крах Silicon Valley Bank показав їхню залежність від банківської системи. Регуляторні рамки MiCA та GENIUS Act зробили перший крок до рівних правил гри, але питання прибутковості стейблкоїнів залишається відкритим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пугач Ю.В. Від ризиків до можливостей: стейблкоїни як інноваційний фінансовий інструмент. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2024. Т. 35(74). № 4. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35_74_4/9.pdf
2. Ринок \$4 трлн, біткоїн оновив максимум, а стейблкоїни стали «розрахунковим шаром» для глобальних платежів - річний звіт Binance. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/01/16/166351190/>
3. How Banks and Stablecoins Are Reshaping Finance: Collaboration or Competition? URL: <https://yellow.com/research/how-banks-and-stablecoins-are-reshaping-finance-collaboration-or-competition>
4. Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCA). ESMA. URL: <https://www.esma.europa.eu/esmas-activities/digital-finance-and-innovation/markets-crypto-assets-regulation-mica>
5. Сіренко Н. М., Мікуляк К.А., Нестерчук Т. В. Цапик Д. М. Токенізація фінансових активів у контексті цифрової трансформації економіки України. *Modern Economics*. 2025. № 53(2025). С. 241-246. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V53\(2025\)-34](https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-34).

*Мовчан Владислав,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова;
науковий керівник: Самарічева Тетяна,
доцент, к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІНИ ВИДАТКІВ ОБЛАСНОГО БЮДЖЕТУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

В умовах соціально-економічних трансформацій та децентралізації бюджетної системи України особливого значення набуває ефективне управління фінансовими ресурсами на регіональному рівні. Обласні бюджети відіграють важливу роль у забезпеченні фінансування соціально-економічного розвитку територій, реалізації регіональних програм, підтримки освіти, охорони здоров'я, соціального захисту населення та інших сфер. Аналіз динаміки видатків обласних бюджетів дозволяє оцінити зміни у бюджетних пріоритетах, ефективність використання бюджетних ресурсів та визначити основні тенденції розвитку регіональної фінансової політики. Тому дослідження зміни видатків обласного бюджету Хмельницької області є актуальним, оскільки дає можливість проаналізувати структуру та напрями використання бюджетних коштів.

Функціонування місцевих бюджетів в Україні регулюється на основі Бюджетного кодексу України, який визначає правові засади бюджетної системи, порядок формування та використання бюджетних коштів, а також розмежування повноважень між різними рівнями влади. Відповідно до положень цього нормативно-правового акту, видатки бюджету - це кошти, спрямовані на реалізацію програм і заходів, передбачених відповідним бюджетом, що забезпечують виконання функцій держави та органів місцевого самоврядування. Видатки бюджетів здійснюються відповідно до затверджених бюджетних призначень і спрямовуються на фінансування різних сфер, зокрема освіти, охорони здоров'я, соціального захисту населення, культури та інших напрямів. [1]

Особливе значення у структурі бюджетної системи мають обласні бюджети, які є складовою місцевих бюджетів та забезпечують фінансування регіональних програм і заходів розвитку області. Формування та виконання обласних бюджетів здійснюється відповідно до норм бюджетного законодавства та рішень відповідних органів місцевого самоврядування. Зокрема, рішення щодо формування та використання коштів обласного бюджету Хмельницької області ухвалюються Хмельницькою обласною радою та реалізуються через відповідні фінансові органи області [2].

Важливим елементом бюджетної політики на регіональному рівні є забезпечення ефективного використання бюджетних коштів і дотримання принципів прозорості та результативності бюджетного процесу [3]. В свою чергу це дозволяє підвищити довіру населення та уникнути нецільового витрачання коштів на відведені програми. Дані про видатки зображено в розрізі функціональної класифікації на таблиці 1:

Таблиця 1. Видатки обласного бюджету Хмельницького 2023-2025, грн.

Стаття видатків	2023	2024	2025
Загальнодержавні функції	626252291.22	966917881.39	811446588.40
Громадський порядок, безпека та судова влада	1921859.00	1038731.20	6715797.65
Економічна діяльність	854097670.51	47900492.16	28846309.17
Охорона навколишнього природного середовища	8 677934.03	3000000.00	288700.00
Охорона здоров'я	739664282.45	422308134.51	536696675.93
Духовний та фізичний розвиток	205839065.59	215294396.50	220784298.93
Освіта	1312666204.18	1392807722.03	1532587626.38
Соціальний захист та соціальне забезпечення	525648388.98	536168503.26	585616672.21
Разом	4274767695.96	3585435861.05	3722982668.67

*Примітка. Побудовано автором на основі [4]

Наведені у таблиці дані говорять про певні зміни у структурі та обсягах видатків обласного бюджету Хмельницької області протягом досліджуваного періоду, відбулась трансформація фінансових пріоритетів регіональної бюджетної політики. Загальний обсяг видатків у 2023 році становив 4,27 млрд грн, однак у 2024 році спостерігається його суттєве скорочення до 3,59 млрд грн. Така тенденція пов'язана з перерозподілом фінансових ресурсів у межах бюджетної системи, зростанням ролі державного бюджету у фінансуванні окремих програм у період воєнного стану, а також оптимізацією видатків місцевих бюджетів. Водночас у 2025 році обсяг видатків зріс до 3,72 млрд грн.

У структурі видатків значну частку займають витрати на освіту, які демонструють стабільну тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду. Так, у 2023 році їх обсяг становив 1,31 млрд грн, у 2024 році - 1,39 млрд грн, а у 2025 році зріс до 1,53 млрд грн. Подібна динаміка пояснюється необхідністю забезпечення належного функціонування закладів освіти, підтримки освітньої інфраструктури та фінансування освітніх програм. Крім того, збільшення видатків у цій сфері пов'язане з реалізацією державних і регіональних програм розвитку освіти та зростанням витрат на утримання освітніх установ в умовах інфляції.

Важливим напрямом бюджетного фінансування залишається соціальний захист та соціальне забезпечення населення, обсяг видатків на який також поступово зростає. Якщо у 2023 році ці витрати становили 525,6 млн грн, то у

2024 році вони збільшилися до 536,2 млн грн, а у 2025 році досягли 585,6 млн грн. Така тенденція зумовлена зростанням потреб населення у соціальній підтримці, зокрема у зв'язку з воєнними подіями, збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб, а також необхідністю фінансування соціальних програм для вразливих категорій населення.

Помітні зміни спостерігаються і у видатках на охорону здоров'я. У 2023 році їх обсяг становив 739,6 млн грн, у 2024 році відбулося зменшення до 422,3 млн грн, однак у 2025 році показник зріс до 536,7 млн грн. Зниження фінансування у 2024 році пов'язане з перерозподілом коштів між рівнями бюджетної системи або з передачею частини фінансових повноважень до інших бюджетів, зокрема державного або місцевих громад.

Окремі статті видатків демонструють тенденцію скорочення. Значно зменшилися видатки на економічну діяльність: з 85,4 млн грн у 2023 році до 47,9 млн грн у 2024 році та 28,8 млн грн у 2025 році. Це пояснюється концентрацією бюджетних ресурсів на соціально важливих напрямках фінансування та зменшенням обсягів регіональних інвестиційних програм. Крім того, спостерігається певна нестабільність у фінансуванні загальнодержавних функцій, де після зростання у 2024 році відбулося зниження показника у 2025 році. Збільшення простежується у видатках на духовний та фізичний розвиток, пов'язане з необхідністю підтримки культурних, спортивних та молодіжних програм на регіональному рівні.

У підсумку слід вказати, що результати проведеного дослідження засвідчують, що динаміка видатків обласного бюджету Хмельницької області у 2023-2025 роках відображає зміну пріоритетів регіональної бюджетної політики в умовах складної соціально-економічної ситуації. Аналіз структури та обсягів фінансування показав, що найбільша частка бюджетних ресурсів спрямовується на забезпечення соціально важливих сфер, зокрема освіти, охорони здоров'я та соціального захисту населення. Водночас скорочення або нестабільність фінансування окремих напрямів, зокрема економічної діяльності та природоохоронних заходів, вказує на обмеженість фінансових ресурсів і необхідність їх більш раціонального розподілу. Подальше вдосконалення бюджетної політики на регіональному рівні має бути спрямоване на забезпечення збалансованості видатків, підвищення ефективності використання бюджетних коштів та посилення інвестиційної складової розвитку області.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховна Рада України. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
2. Хмельницька обласна рада. Обласний бюджет Хмельницької області. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/regional-budget/>
3. Хмельницька обласна військова адміністрація. Про обласний бюджет Хмельницької області на 2025 рік. URL: https://www.adm-km.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/288n_241224.pdf

4. Видатки місцевих бюджетів (функціональна класифікація) : Хмельницька область [Електронний ресурс] // Портал публічних фінансів України Open Budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/2210000000/local-expenses?class=functional>

*Никитюк Валентина,
здобувач ОС «бакалавр»;
Шкодін Ірина,
д.е.н., професор
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

КРИПТОВАЛЮТИ У ГЛОБАЛЬНІЙ ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ

У сучасних умовах трансформації світової фінансової системи дедалі більшого значення набувають цифрові активи. Поряд із традиційними грошима з'являються нові фінансові інструменти, серед яких особливе місце займають криптовалюти. Поява криптовалют пов'язана з еволюцією грошей. Якщо раніше основу грошової системи становило золото, то з часом світ перейшов до фіатних грошей, цінність яких визначається не матеріальним забезпеченням, а довірою до держави та її економіки. У сучасних умовах ця довіра стає ключовим фактором стабільності фінансової системи. Умовно, якщо в країні спостерігається висока політична чи економічна нестабільність, люди можуть накопичувати кошти в іноземній валюті, що призводить до знецінення національних грошей, або ж витрачають їх, ще більше поглиблюючи інфляцію. Саме в таких умовах криптовалюти стають порятунком, адже завдяки децентралізованій природі вони не підпорядковані жодному уряду чи центральному банку. Тобто якщо в сучасній фіатній системі основним мірилом стабільності є довіра людей до уряду, в криптовалюті стабільність базується на математичних алгоритмах та криптографічних протоколах, які дозволяють користувачам вийти за межі локальної фінансової системи та зберегти капітал від політичних ризиків або ж інфляції. Отже, можемо зробити висновки, що криптовалюта є природним етапом трансформації фінансової системи.

За даними CoinMarketCap, станом на 2025 р. у реєстрі перебувало понад 22 тис. токенів, але реально ліквідних серед них лише кілька сотень. Найбільш відомою криптовалютою залишається Bitcoin, який має обмежену емісію. Поряд із ним активно розвиваються альткоїни, такі як Ethereum чи Solana, що пропонують ширші функціональні можливості, зокрема використання смартконтрактів. Окрему категорію становлять стейблкоїни, які прив'язані до традиційних валют, а також цифрові валюти центральних банків (CBDC), які поєднують цифрову форму з державним контролем.

На даний момент криптовалюти вже частково виконують звичні для нас функції грошей. Біткоїн виконує функцію засобу накопичення насамперед у країнах з хронічно знеціненими валютами. У Аргентині, де інфляція 2023 р. перевищила 211%, або у Туреччині, де ліра за 2021 - 2023 рр. знецінилась більш ніж на 70%, зберігання заощаджень у біткоїн є цілком раціональним рішенням, але не тому, що біткоїн стабільний в абсолютному вимірі, а тому, що місцеві

валюти є ще більш нестабільними. Функцію засобу обігу реалізують насамперед стейблкоїни і мережі другого рівня на кшталт Lightning Network.

Функція міри вартості залишається практично недосяжною для більшості криптовалют, оскільки жоден раціональний учасник ринку не деномінуватиме довгострокові контракти в активі, що здатен впасти на 50 - 70% протягом кількох місяців [1].

Крім цього блокчейн-технології можуть розширити можливості фінансового сектору. Вони пропонують швидкі та дешеві міжнародні грошові перекази, а також смартконтракти, які можуть автоматизувати багато фінансових операцій, підвищити прозорість фінансової системи і в перспективі знизити рівень корупції, допомогти підвищити доступність фінансових послуг для тих, хто живе в регіонах із обмеженим доступом до банківських установ. За даними Світового банку, близько 1,4 млрд дорослих людей у світі не мають банківських рахунків. Але більшість із них має смартфони. Криптогаманець не вимагає ні паспорта, ні відвідування відділення банку, що робить його реальним першим кроком до участі у фінансовій системі для тих, кого традиційний банкінг виключає. Подібна логіка стосується міжнародних грошових переказів. Середня вартість переказу через традиційну банківську систему становить 6,2% від суми, а мережі на базі Stellar і Lightning Network дозволяють здійснити міжнародний переказ за центи. Використання криптовалют дозволяє уникнути посередників, таких як банки або платіжні системи, що може призвести до зменшення комісій та швидкого здійснення транзакцій. [2]

Проте, попри очевидні переваги та потенціал криптовалют як інструменту фінансової стабільності, вони водночас несуть у собі значні системні ризики, які неможливо ігнорувати в контексті глобальної економічної безпеки. Криптовалюти характеризуються високою волатильністю, ціна на них може як зрости на 20% за ранок, так і впасти на 40% до вечора. Це знижує відчуття стабільності, та робить заощадження досить ризикованими. В сучасній світовій практиці інвестування коштів в криптовалюту банками та великими інвестиційними фондами дана властивість сприяє «ефекту доміно». Наочним прикладом цього є крах біржі FTX у 2022 році, який спричинив ланцюгову реакцію, що призвела до банкрутства орієнтованих на криптоактиви банків, таких як Silvergate та Signature Bank.

Банкрутство криптобіржі FTX також викрило шахрайські схеми, в результаті яких збитки клієнтів склали близько \$8 млрд. Але важливіший став системний ефект для всієї фінансової системи, оскільки FTX виявилась вузловим елементом у мережі, що тягнулась до традиційного банківського сектору. Silvergate Bank і Signature Bank, що спеціалізувались на обслуговуванні криптобірж, були ліквідовані регуляторами вже у березні 2023 р. Це стало «ефектом зараження» між крипто- і традиційним фінансовим сектором. Отже, враховуючи анонімність переказів на ринку криптовалют, то саме вони й відіграють значну роль в тіньових сферах економіки, відмиванні викрадених коштів, тощо. Через саму систему, державним інституціям важко

ідентифікувати злочинців та контролювати транзакції. Не менш важливим є екологічний аспект, оскільки процес майнінгу потребує колосальних витрат електроенергії, що суперечить концепції сталого розвитку і боротьбі зі зміною клімату [3].

Отже, використання криптовалют несе як плюси, так і ризики. Криптовалюти стали закономірним етапом розвитку структурних обмежень фіатної системи. Вони виникли у відповідь на реальні проблеми - ризик інфляційного знецінення, залежність від якості державних інститутів і нерівний доступ до фінансових послуг. Стабілізаційний потенціал криптовалют є реальним, але вузько спрямованим. Найпереконливіше він проявляється у країнах із хронічною валютною нестабільністю, оскільки саме там традиційна фінансова система найменш надійна. У розвинених економіках з дієвими центральними банками і незалежними інститутами цей потенціал суттєво обмежений. Системні ризики крипторинку є конкретно вимірюваними – понад \$7 млрд втрат від кібератак за 12 років, \$8 млрд збитків від краху FTX, \$40 млрд знищеної капіталізації у результаті краху TerraUSD. Ці втрати виявляють структурні вразливості нерегульованих децентралізованих систем, що взаємодіють зі зростаючим інституційним капіталом.

Регуляторне середовище ще не сформувало уніфікованої глобальної системи. Регламент MiCA є найбільш системним документом у цій сфері. Україна у 2022 році ухвалила Закон «Про віртуальні активи», де визнала криптовалюти як клас активів, але не надала їм статусу законного платіжного засобу. В умовах війни за допомогою криптовалют благодійні фонди та державні структури залучали криптодонати для фінансування потреб оборони.

Таким чином, криптовалюти не можна однозначно оцінити як інструмент фінансової стабільності чи нестабільності. Вони є новим елементом глобальної фінансової системи, який має як значний потенціал, так і суттєві ризики. Ймовірно, подальший розвиток фінансової системи буде пов'язаний із поєднанням різних підходів, де державні цифрові валюти забезпечуватимуть контроль і стабільність, тоді як криптовалюти залишатимуться альтернативним інструментом для користувачів, які прагнуть більшої фінансової незалежності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмнський В., Андрійчук С. Порівняльний аналіз динаміки криптовалютного ринку та макроекономічних індикаторів: взаємозв'язок між ціною Bitcoin, грошовою масою та інфляцією в Україні та країнах Східної Європи. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2025. вип. 4. С. 114 - 127. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-114-127>.
2. Олійник А. А., Денкова І. М. Криптовалюти як новий інструмент на міжнародних фінансових ринках: можливості та виклики для глобальної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. вип. 56. С. 6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-11>.

3. Shkodina I., Ivashchenko M. Innovative approaches to green investment: a decentralized financial model for the European market. *Online Journal Modelling the New Europe*. 2025. Issue no. 48. P.73-90 DOI: [10.24193/OJMNE.2025.48.05](https://doi.org/10.24193/OJMNE.2025.48.05)

*Носенко Анастасія,
магістрант
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара;
Войтов Сергій,
к.е.н., доцент
Університет митної справи та фінансів*

БЛОКЧЕЙН ЯК ЦИФРОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ БОРОТЬБИ З ВІДМИВАННЯМ КОШТІВ

В сучасному світі стрімкий розвиток фінансових технологій, зокрема блокчейн-технологій, привів до трансформації не лише економічних відносин, а й механізмів боротьби з відмиванням коштів. Блокчейн, як децентралізована база даних транзакцій, здатен одночасно сприяти прозорості фінансових потоків та, разом із тим, створювати нові виклики для держав у сфері фінансового моніторингу. Ця подвійна природа зумовлює необхідність глибокого аналізу міжнародного досвіду, вивчення ефективності існуючих механізмів контролю та оцінки потенційних ризиків.

Блокчейн-технології стали основою для появи віртуальних активів та криптовалют, які, на відміну від традиційних банківських систем, функціонують у децентралізованому середовищі. Вони дозволяють користувачам здійснювати транзакції без посередників, анонімно та практично миттєво. Це створює сприятливе середовище для інновацій у фінансовій сфері, однак також підвищує ризик використання криптовалют з метою легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансування тероризму.

Згідно з аналітичним оглядом, опублікованим на сайті Інституту законодавства Верховної Ради України, лише у 2021 році світовий обсяг коштів, пов'язаних із незаконними транзакціями у криптовалютах, сягнув 14 млрд доларів США, що на 79% більше, ніж у попередньому році [1].

Згідно з даними Chainalysis, у першій половині 2023 року обсяг незаконних криптовалютних транзакцій зменшився на 65% порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Це свідчить про ефективність впровадження нових технологій та посилення контролю з боку регуляторів [2].

Водночас, міжнародна спільнота розробляє дієві інструменти для запобігання таким зловживанням. У Європейському Союзі ухвалено нову стратегію з протидії відмиванню коштів, в якій значна увага приділена діяльності віртуальних активів. Так, у межах створення Європейського органу з протидії відмиванню коштів (AMLA) передбачається розробка технічних стандартів, які зобов'язуватимуть криптовалютні біржі та постачальників віртуальних активів дотримуватись процедур ідентифікації клієнтів, моніторингу операцій та звітування про підозрілі транзакції [3].

В Україні питання протидії відмиванню коштів, пов'язаних з криптовалютами, також актуалізується. Відповідно до Методологічного бюлетеня

Держфінмоніторингу, найпоширенішими ознаками підозрілих операцій у цій сфері є багаторазове дроблення сум, активне використання приватних криптогаманців, зняття великих обсягів готівки після обміну віртуальних активів. Вказується також на необхідність активного співробітництва між банками, біржами та державними органами задля виявлення таких операцій [4].

З технічної точки зору, блокчейн-технології мають значний потенціал для сприяння аналітичній роботі правоохоронних органів. Завдяки незмінності блоків, які зберігають інформацію про транзакції, можна простежити шлях активів від одного користувача до іншого. Проте складність полягає у тому, що велика кількість криптовалют, наприклад Monero чи Zcash, орієнтовані на підвищену конфіденційність, що унеможлиблює відслідковування транзакцій навіть за участю спеціалізованих інструментів. У цьому контексті блокчейн може бути як союзником, так і загрозою для органів контролю.

На жаль, як свідчить офіційна статистика, лише у третині випадків, пов'язаних із легалізацією злочинних доходів, здійснюються паралельні фінансові розслідування. Це свідчить про брак належної міжвідомчої координації та недостатній рівень залучення технологічних рішень у процес боротьби з відмиванням коштів [3].

Ще одним вагомим фактором є регуляторний арбітраж. У країнах з ліберальним підходом до криптовалют бізнес, пов'язаний із віртуальними активами, розвивається швидше, ніж у юрисдикціях із суворими обмеженнями. Це призводить до переміщення нелегальних схем у зони з низьким рівнем контролю. Саме тому виникає необхідність глобальної гармонізації підходів до регулювання криптоактивів, з урахуванням рекомендацій FATF.

У підсумку, блокчейн-технології є потужним інструментом як для розвитку фінансових послуг, так і для посилення контролю над грошовими потоками. Водночас, їх специфіка потребує чіткого правового регулювання, міжнародної співпраці та впровадження технологічних рішень, здатних забезпечити баланс між конфіденційністю користувачів і прозорістю транзакцій. Успішна протидія легалізації злочинних доходів у цифрову епоху можлива лише за умови постійного оновлення інструментів контролю відповідно до технічного прогресу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інформація і право – Загрозливі тенденції використання криптовалют. URL: <http://il.ippi.org.ua/article/view/287222>
2. ТОП загроз безпеці блокчейну 2024 - H-X Technologies. URL: https://www.h-x.technology/ua/blog-ua/top-blockchain-security-threats-in-2024-ua?utm_source=chatgpt.com
3. Міністерство фінансів України – Методологічний бюлетень Мінфін-AML-2025-12. URL: https://mof.gov.ua/uk/methodological_bulletins-854
4. Державна служба фінансового моніторингу України – Методологічний бюлетень / Жовтень. URL: <https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/330/METHODOLOGICAL%20DIGESTS/JOVTEN/31.pdf>

Орехова Катерина,
доктор економічних наук, доцент,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Попов Володимир,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ESG-КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Енергетична галузь відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності держави, виступаючи основою функціонування промисловості, транспорту та соціальної інфраструктури. Водночас у сучасних умовах вона залишається однією з найбільш вразливих до зовнішніх та внутрішніх ризиків, зокрема екологічних, соціальних та управлінських. У контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграції України актуалізується необхідність впровадження ESG-комплаєнсу як інструменту забезпечення фінансової безпеки підприємств енергетичної галузі.

Масштаби втрат енергетичної інфраструктури України залишаються критичними та безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємств галузі (табл. 1). За оновленими оцінками міжнародних організацій, загальні збитки енергетичного сектору перевищують 70-80 млрд доларів США, тоді як прямі втрати становлять близько 18-20 млрд доларів, а непрямі – понад 45-50 млрд доларів США. Внаслідок руйнувань втрачено до 50-60% генеруючих потужностей, що призвело до суттєвого дефіциту електроенергії (у пікові періоди – до 30-40% потреб) та зниження економічної активності.

Таблиця 1. Масштаби втрат та показники функціонування енергетичної галузі України

Показник	Значення
Загальні збитки	понад 70-80 млрд доларів США
Прямі втрати	близько 18-20 млрд доларів США
Непрямі втрати	понад 45-50 млрд доларів США
Потреби у відновленні	понад 60 млрд доларів США
Втрата генеруючих потужностей	до 50-60% ($\approx$ 15-20 ГВт)
Пошкоджені енергетичні об'єкти	понад 50% інфраструктури
Міжнародна підтримка	понад 50-60 млрд EUR
Дефіцит електроенергії (піковий)	до 30-40% потреб

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення статистичних та аналітичних даних [1; 5]

Суттєве зростання ризиків у галузі зумовлює необхідність переходу до нових підходів управління, зокрема інтеграції ESG-факторів у систему фінансової безпеки. ESG-комплаєнс дозволяє враховувати нефінансові аспекти діяльності підприємства, які мають прямий вплив на його фінансові результати,

зокрема через зміну вартості активів, доступ до інвестиційних ресурсів та рівень довіри з боку стейкхолдерів.

Аналіз світових тенденцій свідчить про стрімке зростання ролі ESG-комплаєнсу у глобальній економіці. Зокрема, кількість ESG-регуляцій у світі зросла більш ніж на 150% за останнє десятиліття, а понад 70% великих компаній уже впроваджують нефінансову звітність. Водночас значна частка підприємств залишається недостатньо готовою до виконання ESG-вимог, що створює додаткові фінансові ризики. Обсяг ESG-інвестицій у світі перевищує 30 трлн доларів США, що свідчить про перетворення ESG-комплаєнсу на ключовий фактор розвитку сучасного бізнесу.

В умовах євроінтеграції України особливого значення набуває гармонізація ESG-комплаєнсу з вимогами Європейського Союзу. Впровадження Директиви CSRD, таксономії ЄС та стандартів ESRS формує нові підходи до розкриття нефінансової інформації та управління ризиками. Для підприємств енергетичної галузі це означає необхідність врахування принципу подвійної суттєвості, оцінювання кліматичних ризиків та дотримання критеріїв сталого фінансування, що є ключовою умовою доступу до європейських інвестиційних ресурсів.

Для підприємств енергетичної галузі ESG-ризики мають особливе значення, оскільки вони пов'язані з високим рівнем екологічного впливу, значними соціальними наслідками та складністю корпоративного управління. Основні ESG-ризики та їх вплив на фінансову безпеку наведено на рис. 1.



Рис. 1. Вплив ESG-комплаєнсу на фінансову безпеку підприємств енергетичної галузі
Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення даних [2; 3; 4]

Впровадження ESG-комплаєнсу у діяльність енергетичних підприємств дозволяє забезпечити ефективне управління кліматичними, соціальними та управлінськими ризиками. Зокрема, екологічні ризики пов'язані з викидами парникових газів та переходом до низьковуглецевої економіки, соціальні – із забезпеченням безпеки праці та взаємодією з громадами, а управлінські – з прозорістю діяльності та антикорупційними механізмами.

Особливого значення набуває впровадження концепції Build Back Better, яка передбачає відновлення енергетичної системи на засадах стійкості,

екологічності та інноваційності. Це включає розвиток відновлюваної енергетики, децентралізацію генерації, підвищення енергоефективності та інтеграцію з енергетичними ринками ЄС.

Важливим фактором підтримки трансформації є міжнародне фінансування, зокрема програма Ukraine Facility обсягом до 50 млрд євро, а також діяльність Ukraine Energy Support Fund та інших інституцій. Це створює передумови для впровадження ESG-підходів та модернізації енергетичної інфраструктури.

Попри позитивні тенденції, розвиток ESG-комплаєнсу в енергетичній галузі стримується низкою факторів, серед яких: триваючі воєнні дії, дефіцит фінансових ресурсів, кадрові проблеми та високий рівень невизначеності. Водночас інтеграція до європейського енергетичного простору відкриває нові можливості для підвищення фінансової стійкості підприємств та залучення сталого фінансування.

ESG-комплаєнс є важливим інструментом забезпечення фінансової безпеки підприємств енергетичної галузі, оскільки дозволяє інтегрувати управління ризиками, підвищити прозорість діяльності та забезпечити доступ до міжнародних інвестицій. У сучасних умовах його впровадження стає необхідною умовою не лише відновлення, а й довгострокової трансформації енергетичного сектору відповідно до стандартів Європейського Союзу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство енергетики України: офіційний веб-ресурс. URL: <https://www.mev.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2026).
2. Organisation for Economic Co-operation and Development: official web-site. URL: <https://www.oecd.org/> (access mode: 04.04.2026).
3. The Financial Action Task Force: official web-site. URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/home.html> (access mode: 07.04.2026).
4. International Finance Corporation: official web-site. URL: <https://www.ifc.org/en/home> (access mode: 11.04.2026).
5. World Bank Group: official website. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home> (access mode: 18.04.2026).

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

ESG-ФАКТОРИ В ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У сучасних умовах глобальних трансформацій фінансового сектору особливого значення набуває концепція ESG (Environmental, Social, Governance), яка визначає стандарти відповідального ведення бізнесу. Для банківської системи України впровадження ESG-факторів є не лише питанням відповідності міжнародним вимогам, але й важливим інструментом забезпечення фінансової стабільності, особливо в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів. ESG-фактори охоплюють три ключові складові: екологічну відповідальність (E), соціальну орієнтованість (S) та якість корпоративного управління (G). У банківській сфері це проявляється через фінансування екологічних проєктів, підтримку соціальних ініціатив та забезпечення прозорості управлінських процесів, а також управління нефінансовими ризиками [2].

Саме тому, метою є дослідження ролі ESG-факторів у трансформації банківської системи України в умовах воєнного стану, а також аналіз їх значення в контексті євроінтеграційних процесів та імплементації норм Європейського Союзу. Окрему увагу приділено оцінці можливостей адаптації європейських практик сталого фінансування, зокрема досвіду Німеччини, для підвищення стійкості та конкурентоспроможності українського банківського сектору [1].

В умовах воєнного стану в Україні роль ESG-факторів суттєво трансформується. Раніше акцент робився переважно на екологічних аспектах, в сучасних умовах на перший план виходить соціальна складова. Банківські установи здійснюють реструктуризацію кредитів, запроваджують кредитні канікули, підтримують бізнес і домогосподарства, а також беруть участь у фінансуванні відновлення критичної інфраструктури. Це свідчить про зростання значення соціальної відповідальності як ключового елементу ESG навіть в умовах підвищених ризиків воєнного часу [3]. При цьому, посилюється значення корпоративного управління. В умовах нестабільності особливо важливими стають прозорість банківських операцій, ефективна система ризик-менеджменту, кібербезпека та дотримання антикорупційних стандартів [4].

Євроінтеграційний курс України передбачає поступову гармонізацію фінансового законодавства з нормами Європейського Союзу. У цьому контексті ESG-підхід є ключовим елементом імплементації європейських стандартів сталого фінансування, зокрема через регламенти CSRD та SFDR, які формують вимоги до розкриття нефінансової інформації та оцінки ESG-ризиків [5]. Українські банки поступово інтегрують ESG-підходи у свою діяльність. Національний банк України впроваджує підходи до оцінки кліматичних ризиків у фінансовому секторі та стимулює розвиток прозорої звітності відповідно до міжнародних стандартів [6].

У країнах Європейського Союзу ESG-комплаєнс уже є не добровільною практикою, а обов'язковим регуляторним стандартом. Директива CSRD розширює вимоги до звітності щодо впливу на довкілля, соціальну сферу та корпоративне управління. У свою чергу, CSDDD запроваджує обов'язкову ESG-дюї-ділідженс (ESG Due Diligence, ESDD) перевірку ланцюгів постачання та відповідальність за порушення [5].

Одним із прикладів для України є досвід Німеччини як однієї з провідних економік Європейського Союзу. Банківська система Німеччини активно впроваджує принципи сталого фінансування, інтегруючи ESG у кредитну політику та фінансування «зелених» облігацій [7]. Особливо показовим є Закон про належну перевірку ланцюгів постачання (LkSG), який зобов'язує компанії контролювати дотримання прав людини та екологічних стандартів у всіх ланцюгах постачання. У разі порушень передбачені штрафи та обмеження доступу до державних контрактів [8]. Цей досвід демонструє, що ESG у Німеччині є не лише корпоративною практикою, а юридично обов'язковою системою регулювання.

Однією з ключових проблем України є недостатній рівень соціального захисту працівників у порівнянні з країнами Європейського Союзу. У Німеччині соціальна складова ESG забезпечує високий рівень гарантій: оплата лікарняних, тривале збереження робочого місця та розвинений соціальний пакет. В Україні ці гарантії є обмеженими, що ускладнює повноцінну імплементацію S-компонента ESG. У банківському секторі це проявляється у більшій гнучкості зайнятості, але меншій соціальній захищеності працівників. Проблемою залишається, також, низький рівень екологічної інфраструктури, зокрема системи сортування та переробки відходів.

Додатковими проблемами є:

- обмежені корпоративні соціальні програми
- нестабільність зайнятості під час воєнного стану
- недостатня інтеграція ESG у внутрішню корпоративну політику банків.

Екологічний компонент ESG набуває особливої актуальності в умовах війни через зростання викидів CO₂, руйнування інфраструктури та забруднення довкілля. Банківський сектор має враховувати екологічні ризики у кредитуванні, включаючи оцінку викидів парникових газів (Score 1–3) [1].

Додатково екологічний аспект включає підтримку:

- «зелених» інвестицій

- енергоефективної відбудови
- відновлюваної енергетики.

Отже, ESG-фактори відіграють ключову роль у трансформації банківської системи України, виступаючи не лише інструментом забезпечення фінансової стабільності в умовах воєнного стану, але й стратегічною основою для післявоєнного відновлення економіки. Їх інтеграція сприяє підвищенню стійкості фінансових установ, зниженню ризиків та зміцненню довіри з боку міжнародних партнерів і інвесторів.

У контексті євроінтеграції впровадження ESG-підходів забезпечує гармонізацію національної банківської системи з регуляторними вимогами Європейського Союзу, що відкриває доступ до європейських фінансових ринків, інструментів сталого фінансування та програм відновлення. Особливого значення це набуває в умовах повоєнної реконструкції, коли саме банки можуть стати ключовими провідниками «зелених» інвестицій, фінансування енергоефективних проєктів та модернізації інфраструктури на засадах сталого розвитку.

Перспективи розвитку ESG в Україні пов'язані з поглибленням імплементації європейських стандартів, удосконаленням нормативно-правової бази, розвитком системи нефінансової звітності та підвищенням ролі держави у стимулюванні сталого фінансування. Водночас важливим напрямом є формування культури відповідального бізнесу, інтеграція ESG у стратегічне управління банків та підвищення рівня соціальної та екологічної відповідальності.

Таким чином, ESG має розглядатися не лише як вимога європейської інтеграції, а як фундаментальна модель розвитку фінансового сектору України, що забезпечує ефективне поєднання економічного зростання, соціальної стабільності та екологічної безпеки в умовах відновлення держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD. ESG Investing: Practices, Progress and Challenges. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/esg-investing-practices-progress-and-challenges_8a73d683/b4f71091-en.pdf
2. European Banking Authority. Report on Management and Supervision of ESG Risks for Credit Institutions and Investment Firms. 2021. URL: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Reports/2021/1015656/EBA%20Report%20on%20ESG%20risks%20management%20and%20supervision.pdf
3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf
4. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for the Effective Management and Supervision of Climate-related Financial Risks. 2022. URL:

<https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2022/02/BCBS-UNEP-FI-consultation-Feb-2022.pdf>

5. CDP. Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD): Policy Explainer. 2024. URL: https://cdn.cdp.net/cdp-production/comfy/cms/files/files/000/009/425/original/CDP_CSDDD_Policy_Explainer.pdf
6. Національний банк України. Стратегія розвитку сталого фінансування в Україні. Київ, 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU-2023.pdf?v=14
7. Deutsche Bank. Sustainability Report. 2023. URL: <https://investor-relations.db.com/files/documents/annual-reports/2024/Non-Financial-Report-2023.pdf>
8. Federal Ministry of Labour and Social Affairs. Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG). 2023. URL: https://www.bafa.de/SharedDocs/Downloads/DE/Lieferketten/lksg_faktenpapier.de.pdf?__blob=publicationFile&v=5
9. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf>

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

УКРАЇНСЬКІ ФІНАНСОВІ ІНСТИТУТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ В НЕСТАБІЛЬНІЙ ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ІНТЕГРАЦІЯ І РОЗВИТОК

Сучасна глобальна економіка перебуває у фазі системної турбулентності, що визначається посиленням геоекономічної фрагментації, циклічними фінансовими кризами та трансформацією міжнародних потоків капіталу. У цих умовах розвиток українських фінансових інститутів та інструментів стає ключовим елементом забезпечення макрофінансової стабільності та економічної стійкості. Дослідження проведені МВФ підтверджують зазначене тим, що країни з глибшими фінансовими системами демонструють вищу адаптивність до зовнішніх шоків і стабільніші темпи економічного зростання [1]. Україна, функціонуючи в умовах підвищених ризиків, стикається з необхідністю одночасної модернізації фінансових інститутів і забезпечення їх інтеграції у глобальні ринки. Проблема полягає у структурній асиметрії фінансової системи, де банківський сектор домінує над іншими сегментами, що обмежує ефективність розподілу ресурсів. У цьому контексті формування збалансованої фінансової архітектури з дієвими фінансовими інститутами та повноцінними інструментами стає стратегічним завданням державної економічної політики, орієнтованої на довгостроковий розвиток.

В сучасному світі інституційна спроможність фінансового сектору є фундаментальним фактором його ефективності, оскільки саме вона визначає рівень довіри інвесторів, прозорість ринку та здатність до мобілізації ресурсів. Аналітичні оцінки свідчать, що покращення якості регулювання прямо корелює зі зростанням фінансової глибини та інвестиційної активності. В Україні інституційні обмеження проявляються у військово-політичних ризиках, у фрагментарності фінансових ринків, недостатньому захисті прав інвесторів та низькому рівні довіри до суб'єктів надання фінансово-інвестиційних послуг й держави. Це зумовлює необхідність глибокої інституційної трансформації, що включає гармонізацію законодавства з нормами ЄС та впровадження міжнародних стандартів фінансового нагляду. Водночас важливо забезпечити не механічне копіювання інституційних моделей, а їх адаптацію до національних економічних реалій України. Саме така адаптивна інституційна модернізація створює передумови для ефективного функціонування фінансових інститутів у нестабільному середовищі, оскільки ризики війни, глобалізація й технологічні зміни є значущими тенденціями, які ще більше ускладнюють забезпечення ефективного нагляду за фінансово-інвестиційною сферою в Україні [2].

Відзначимо, що український банківський сектор відіграє визначальну роль у фінансовому посередництві, однак його домінування супроводжується обмеженням альтернативних джерел фінансування. Політика Національного банку України (НБУ), особливо під час повномасштабної війни спрямована на забезпечення цінової стабільності та підтримку фінансової стійкості, що створює базу для розвитку банківської системи. Так, в 2025 році реальний ВВП зріс на 1,8%, інфляція оцінюється в 8%, міжнародні резерви досягли історичного максимуму – 57,3 млрд дол. США. Емісійне фінансування бюджету не застосовувалося. Україна в 2025 році отримала 52 млрд дол. США зовнішнього фінансування. Разом із залученнями на внутрішньому борговому ринку (569 млрд грн) це дало змогу і надалі фінансувати дефіцит бюджету без звернення до емісії. В цілому після структурних реформ 2014-2022 рр. банківський сектор продемонстрував зростання капіталізації та зниження рівня проблемних активів, однак кредитування реального сектору залишається обмеженим. При цьому за 2025 рік обсяги гривневих коштів населення в банках зросли на 18,6%, бізнесу – на 22,2%. Низький рівень кредитування бізнес-структур в Україні обумовлений високим рівнем ризиків, недосконалістю судової й правоохоронної системи, а також обмеженим доступом підприємств до фінансових ресурсів. На наш погляд, такий стан вимагає розвитку механізмів інституційного оновлення і державного стимулювання кредитування, включаючи гарантійні інструменти та співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями. Таким чином, банківський сектор потребує переходу від моделі стабілізації до моделі активного фінансування економічного зростання [3].

Небанківські фінансові інститути, включаючи страхові компанії, пенсійні фонди та інвестиційні фонди, відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокового фінансування економіки та диверсифікації фінансових ризиків. Розвиток небанківського сектору сприяє підвищенню стійкості фінансової системи та зниженню її залежності від кредитування, формуючи більш якісне і різноманітне фінансово-інвестиційне середовище. Тобто з розвитком ринків капіталу з'являється більше можливостей і альтернатив для успішного розвитку бізнес-структур, регіонів і країни. В Україні цей сегмент залишається недостатньо розвиненим, що обмежує можливості мобілізації інвестиційних ресурсів. Особливо важливим є розвиток фондового і страхового ринку, які у сучасних умовах виконують функцію управління корпоративними активами, формуванням ціноутворення на них, управління ризиками, а також пенсійної системи (фондами), що формує довгострокові інвестиційні ресурси. Водночас розвиток інституційних інвесторів може сприяти активізації фондового ринку. Таким чином, в Україні є необхідність деолігархізації українських корпоративних активів, щоб якісно реформувати небанківські інститути, які мають стати ключовим елементом фінансової диверсифікації і ефективності.

На жаль, фондовий ринок України залишається одним із найменш розвинених сегментів української фінансової системи, що обмежує можливості

залучення інвестицій та розвитку корпоративного сектору. В сучасному світі розвинені ринки капіталу є важливим чинником економічного зростання та інноваційного розвитку в країнах ЄС, США, Великобританії, Канаді, Японії, Південній Кореї та інших найбільш розвинених країнах світу. В Україні ключовими проблемами ринку цінних паперів є низька ліквідність, обмежена кількість фінансових інструментів та недостатній захист прав інвесторів. У цих умовах необхідно створити ефективну інфраструктуру фондового ринку, включаючи біржі, депозитарії та механізми клірингу. Провідним напрямом є розвиток ринку корпоративних акцій і облігацій, що дозволяє залучати довгостроковий капітал. Інтеграція з європейськими фондовими ринками може сприяти підвищенню ліквідності та інвестиційної привабливості, але для цього необхідно покращити регулювання і лібералізувати основні положення щодо більш вільного переміщення капіталу з та в українську інфраструктуру фондового ринку (валютні операції, депозитарні послуги і кліринг, переведення коштів). Існуюче регулювання українського фондового ринку потребує активної уніфікації з нормами ЄС. Таким чином, фондовий ринок України може трансформуватись, з'являться нові фінансові інструменти (акції, облігації, деривативи), що посприяє структурній трансформації української економіки.

Розвиток фінансових інструментів у сучасних умовах визначає ефективність функціонування фінансової системи, оскільки саме інструменти забезпечують мобілізацію, перерозподіл і трансформацію фінансових ресурсів. Впровадження інноваційних фінансових інструментів сприяє підвищенню ефективності ринків та зниженню транзакційних витрат, залучає нових активних інвесторів. В Україні розвиток таких інструментів, як деривативи, зелені облігації та цифрові активи, перебуває на початковій стадії, в зародковому стані, що також обмежує потенціал українського фінансового сектору. Водночас їх впровадження може суттєво підвищити ефективність управління ризиками та сприяти залученню інвестицій. Особливу роль відіграє цифровізація фінансових послуг, яка забезпечує доступність фінансів та підвищує конкурентоспроможність фінансових інститутів. Крім банківського сектору України активно цифровізацією інші сектори фінансового ринку майже не займаються. Отже, на наш погляд, розвиток нових цифрових фінансових інструментів є ключовим напрямом модернізації фінансової системи України, яка може в подальшому суттєво привабити міжнародних інвесторів та кардинально змінити імідж щодо українських фінансових інститутів й інструментів [4;5;6].

Підсумовуючи відзначимо, що для України ключовим в існуючих умовах є забезпечення балансу між відкритістю фінансової системи та її стабільністю. Це потребує розвитку ефективних механізмів управління ризиками, зміцнення інституційної бази та підвищення якості регулювання. Водночас інтеграція у європейський фінансовий простір відкриває нові можливості для розвитку фінансових інститутів та інструментів. Тому стратегія розвитку фінансового сектору має базуватися на поєднанні інтеграції та внутрішньої стійкості. Крім того, розвиток українських фінансових інститутів

та інструментів є багатовекторним процесом, що потребує гармонізації внутрішніх реформ із глобальними трендами цифровізації, екологізації та безпеки. Стійкість національної фінансової архітектури в умовах глобальної нестабільності забезпечується через посилення інституційної автономії регуляторів, розвиток ліквідного ринку капіталу та активне залучення інноваційних технологій. Україна має унікальний шанс здійснити технологічний стрибок у фінансовій сфері, використовуючи досвід подолання безпрецедентних криз та підтримку міжнародної спільноти. Подальша інтеграція до європейського фінансового простору вимагає не лише формального копіювання норм, а й побудови глибокої довіри між усіма учасниками фінансових відносин на основі розбудови стійких і прозорих інституцій регулювання фінансово-інвестиційної сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International Monetary Fund – Global Financial Stability Report. 2026. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR>
2. Global Financial Development Report 2019 / 2020: Bank Regulation and Supervision a Decade after the Global Financial Crisis. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/gfdr>
3. Річний звіт Національного банку України за 2025 рік. Національний банк України. 1 травня 2026 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2025.pdf?v=17
4. Борзенко О.О., Редзюк Є.В. (2023) Перспективні напрямки розвитку фондового ринку України з урахуванням сучасних тенденцій. Фінанси України. Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал Міністерства фінансів України. Випуск №3 (328), К.: 2023. – с.44-54 DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.03.044>
5. Редзюк Є.В. (2020) Інструменти фондового ринку як фактор оптимізації системи управління державним боргом. Економіка України. №7 (704). 2020. – с.121-130 DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.07.121>
6. Redziuk, Y. (2024). Mechanisms of external financing of the Ukrainian economy during war and approaches to their optimization. Economy of Ukraine. 2024. Volume 68, No. 12 (757), p.51-66 DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.12.051>

*Рибіна Лариса,
к.е.н, доцент
Сумський національний аграрний університет;
Черкасов Євгеній,
здобувач вищої освіти
Сумський національний аграрний університет*

ФІНАНСОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДТРИМКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

У квітні 2014 році із затвердженням Концепції реформи місцевого самоврядування в Україні розпочалася реформа децентралізації, яка стала початком створення спроможних об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та передачі повноважень і фінансів на місця – фінансової децентралізації. На сьогодні результатом реформи стало створення 1469 ОТГ «замість понад 11 тисяч дрібних і переважно неспроможних сільських, селищних та міських рад» [1]. Місцеві бюджети зросли з 68,6 млрд грн у 2014 році до 351,9 млрд грн (без врахування міжбюджетних трансфертів) у 2021 року (до великомасштабної війни), що значно збільшило фінансову спроможність громад [2].

Підвищення рівня фінансової стійкості громади означає підвищення здатності місцевих органів самостійно забезпечувати високий рівень публічних послуг (освіта, охорона здоров'я, ЖКГ, соціальний захист), інфраструктурного розвитку та фінансувати власні повноваження за рахунок зростання власних доходів, зменшуючи залежність від державних дотацій, а також здатності адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів [3].

Військові дії на території України внесли свої корективи у розвиток громад. Необхідність швидкого пошуку ресурсів для відновлення зруйнованої інфраструктури, підтримки внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу вимагає впровадження гнучких фінансових механізмів. Досвід реалізації реформи фінансової децентралізації показав, що зміцнення економічної спроможності громад можливе лише через раціональне використання власних ресурсів та залучення зовнішніх інвестицій, а не лише за рахунок державних трансфертів. Традиційні податкові надходження часто є недостатніми, тому дослідження нових фінансових інструментів (гранти, кредити, державний фонд регіонального розвитку тощо) стає актуальним для сталого повоєнного розвитку громад.

Фінансовий інструментарій підтримки розвитку громад включає методи, джерела та фінансові механізми, які використовуються органами місцевого самоврядування для формування, розподілу та використання грошових коштів з метою забезпечення сталого розвитку громад [4].

Для сталого повоєнного розвитку громад важливо комбінувати класичне бюджетне фінансування з інноваційними та ринковими інструментами. Це дозволяє подолати масштабний дефіцит публічних коштів, залучити приватні

інвестиції та забезпечити ефективне відновлення на місцях. Потреби у відновленні значно перевищують можливості державного та місцевих бюджетів. Бюджетні кошти переважно спрямовуються на першочергові потреби (безпека, соціальні виплати, критична інфраструктура), тому для масштабної відбудови потрібні альтернативні джерела (табл.1).

Таблиця 1. Фінансові інструменти підтримки сталого розвитку громад

Тип інструменту	Приклади та механізми	Основна мета для громади
Бюджетні інструменти	Фонд ліквідації наслідків збройної агресії	Прямі державні субвенції на відновлення житла та інфраструктури
	Додаткова дотація з держбюджету	Підтримка постраждалих та прифронтових громад для забезпечення спроможності.
Державні та міжнародні гранти	Гранти від ДФРР, кошти міжнародних донорів (USAID, GIZ, EC).	Швидке відновлення критичної інфраструктури без повернення коштів.
Муніципальні облігації	Випуск місцевих цінних паперів (місцеві запозичення).	Залучення капіталу від громадян та інвесторів на великі інфраструктурні проекти.
Публічно-приватне партнерство (ППП)	Концесії, спільна експлуатація об'єктів (наприклад, сміттєпереробні заводи).	Розподіл ризиків з бізнесом та залучення приватних інвестицій у суспільні блага.
Револьверні фонди	Фонди підтримки енергоефективності, де кошти реінвестуються.	Стале фінансування екологічних та енергоощадних ініціатив (ОСББ, малий бізнес).
Зелені фінанси	«Зелені» кредити, кліматичні гранти, ESG-інвестиції.	Фінансування проектів, що відповідають цілям сталого розвитку (ВДЕ, еко-транспорт).
Мікрокредитування та підтримка МСБ	Пільгові кредити через місцеві програми «5-7-9%», ваучерна підтримка.	Створення робочих місць та зміцнення податкової бази громади.
Краудфандинг	Платформи для збору коштів на локальні соціальні чи культурні проекти.	Залучення мешканців до безпосереднього фінансування змін у своїй громаді

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Інноваційні інструменти, такі як муніципальні облігації, інвестиційні фонди та публічно-приватне партнерство дозволяють залучити кошти бізнесу (приватних інвесторів) до будівництва чи управління об'єктами (школи, лікарні, очисні споруди), зменшуючи навантаження на бюджет. Вони дозволяють перенести капітальні витрати на будівництво з державного чи місцевого бюджету на приватний сектор, розподіляючи при цьому ризики. Такі підходи не лише зменшують навантаження на бюджет, а й підвищують якість послуг, оскільки приватний сектор зазвичай ефективніше керує операційними процесами, ніж державні структури.

Перехід від моделі фінансування, що базується лише на допомозі (грантової/гуманітарної), до інвестиційної моделі (публічні інвестиції, кредити, публічно-приватне партнерство), є ключовим драйвером перетворення громад із пасивних отримувачів у активних суб'єктів управління. Цей перехід стимулює громади через такі механізми:

- стратегічне планування замість «освоєння коштів, тобто інвестиційна модель вимагає розробки середньострокових планів публічних інвестицій, що змушує громади визначати реальні пріоритети, а не просто витрачати грантові кошти на поточні потреби;

- відповідальність та прозорість (PIM-реформа): з 2026 року фінансування проєктів (зокрема через державний бюджет) буде можливим лише за умови їх внесення до Єдиного проєктного портфеля громади (система DREAM), що підвищує підзвітність місцевої влади перед мешканцями та інвесторами;

- фінансова самостійність - громади навчаються залучати зовнішнє фінансування, працювати з банками, інвестиційними інструментами та залучати приватний капітал для створення робочих місць, що зменшує залежність від дотацій;

- створення інституційної спроможності завдяки створенню місцевих інвестиційних рад та роботі з технічними завданнями, що розвиває компетенції проектного менеджменту.

Така трансформація перетворює громаду на надійного партнера для приватного сектору та міжнародних фінансових інституцій. Вона стає конкурентоспроможною, що веде до економічного зростання та підвищення якості життя мешканців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Субсидіарність як основа ефективного самоврядування: досвід України та європейські практики. Conservative Platform: веб-сайт. URL: <https://conservative.org.ua/2025/03/26/subsydiarnist-iaak-osnova-efektyvnoho-samovriaduvannia-dosvid-ukrainy-ta-ievropejski-praktyky/> (дата звернення: 13.02.2026).
2. Виконання доходів місцевих бюджетів. Міністерство фінансів України: веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetiv> (дата звернення: 13.02.2026).
3. Квасній Л.Г., Лобик О.О. Теоретичні засади формування фінансово-економічної спроможності територіальних громад в Україні. *Регіональна економіка*. 2023. № 4. С. 13-17. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-09052023-4-2> (дата звернення: 13.02.2026).
4. Демченко О.П. Інструментарій фінансової підтримки територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-4> (дата звернення: 04.05.2026).
5. Федюк В. Традиційні та інноваційні механізми фінансування публічних інвестицій: як підвищити спроможність територіальної громади в їх

ефективному використанні. *Інститут громадянського суспільства*. URL:
<https://www.csi.org.ua/books/tradycyjni-ta-innovaczijni-mehanizmy-finansuvannya-publichnyh-investyczij-yak-pidvyshhyty-spromozhnist-terytorialnoyi-gromady-v-yih-efektyvnomu-vykorystanni/> (дата звернення
04.05.2026)

*Ритікова Ірина,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні
факультету управління та економіки Хмельницького
університету управління та права імені Леоніда Юзькова;
науковий керівник: Самарічева Тетяна, к.е.н., доцент*

ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ ІНФЛЯЦІЇ В УКРАЇНІ

Інфляція виступає важливим індикатором стану національної економіки, оскільки визначає реальну вартість грошей, рівень добробуту населення та загальну економічну динаміку. Для України ця тема є особливо значущою в сучасних умовах, адже економіка функціонує під впливом воєнних викликів, порушення виробничих процесів і нестабільності фінансових ринків.

Посилення інфляційних процесів зумовлюється низкою факторів, серед яких зростання витрат на виробництво, залежність від імпортних ресурсів, коливання валютного курсу та особливості бюджетно-грошової політики. У сукупності це створює додатковий тиск на ціни. Вплив інфляції проявляється у скороченні реальних доходів населення, знеціненні заощаджень, посиленні соціально-економічної диференціації та зниженні інвестиційної привабливості країни.

Інфляція - це тривале і стійке зростання загального рівня цін, що відображує зниження купівельної спроможності національної грошової одиниці. В економіці інфляція проявляється у вигляді грошових знецінень, дефіциту товарів, послуг, підвищення загального рівня цін на товари, засоби виробництва та послуги, а також девальвацією національної валюти. Вона проникає у всі сфери економічного життя і починає руйнувати ці сфери. Інфляція виникає внаслідок загального підвищення цін на товари, спричиненого будь-якими факторами. Від неї страждає держава, виробництво, фінансовий ринок, але більше за все страждають люди. Актуальність проблеми для України зумовлена відсутністю налаштованого механізму регулювання інфляційних процесів. Тож, дослідження еволюції інфляційних процесів в Україні дозволить зрозуміти причини її сьогодні та інструменти її регулювання в майбутньому.

Фундаментальну методологічну базу для аналізу інфляційних процесів заклали такі стовпи світової економічної думки, як А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, Г. Кассель, Дж. Локк, А. Маршалл, Дж. Кейнс, І. Фішер, Д. Юм. Ці науковці аналізували причини інфляції (попиту та витрат), її соціально-економічні наслідки, а також розробляли антиінфляційні заходи. Серед названих економістів варто особливо виділити Дж. Кейнса, тому що саме він кардинально змінив підхід до розуміння інфляції та ролі держави в економіці.

По-перше, Кейнс одним із перших почав розглядати інфляцію не лише як грошове явище (як це робили класики), а як результат макроекономічної рівноваги між сукупним попитом і сукупною пропозицією. Він довів, що

інфляція може виникати через надмірний сукупний попит, коли економіка працює на межі своїх можливостей [4].

У своїй роботі «Загальна теорія відсотка зайнятості і грошей» Дж. Кейнс запроваджує термін «абсолютна інфляція», яка виникає тоді, коли зростання ефективного попиту не забезпечує збільшення випуску продукції, а реалізується у зростанні одиниці затрат, а значить і зростанні цін. Крім того, інфляція виникає, коли за умов повної зайнятості існує надлишок попиту, значною мірою зумовлений прагненням робітників підвищити заробітну плату.

На мою думку, підхід Кейнса, викладений у його фундаментальній праці «Загальна теорія відсотка зайнятості і грошей» [3], є не лише теоретично обґрунтованим, але й практично підтвердженим у сучасних економічних умовах, тому я значною мірою є прихильницею цієї концепції, оскільки вона більш реалістично відображає функціонування економіки, ніж ідея повного саморегулювання ринку.

Аналізуючи економічні процеси як у світовій практиці, так і в умовах сучасної України, можна дійти висновку, що ринок далеко не завжди здатний автоматично забезпечити стабільність цін, повну зайнятість і загальну макроекономічну рівновагу, оскільки він піддається впливу криз, циклічних коливань, зовнішніх шоків та психологічних факторів поведінки економічних суб'єктів, що й доводив Кейнс у своїй теорії.

Саме тому його ідея активного державного втручання в економіку, яка передбачає регулювання сукупного попиту за допомогою бюджетно-податкової та грошово-кредитної політики, виглядає логічною і необхідною, адже держава має у своєму розпорядженні значно ширший арсенал інструментів впливу на економічні процеси, включаючи зміну податкового навантаження, управління державними видатками, регулювання процентних ставок і контроль грошової маси. Водночас, попри загальну підтримку кейнсіанського підходу, я вважаю, що його застосування повинно бути виваженим і обмеженим раціональними межами, оскільки надмірне втручання держави може призвести до протилежних наслідків, таких як зростання бюджетного дефіциту, накопичення державного боргу або посилення інфляційного тиску, що в довгостроковій перспективі може негативно вплинути на економічну стабільність.

На відміну від багатьох попередників, він не просто пояснював інфляцію, а запропонував конкретні антиінфляційні заходи. Вони поєднують теоретичне пояснення інфляції з практичними інструментами її стримування, що вигідно відрізняє кейнсіанський підхід від поглядів багатьох попередників.

Зокрема, обмеження надмірного сукупного попиту виступає ключовим механізмом боротьби з інфляцією попиту, адже саме дисбаланс між попитом і пропозицією провокує зростання цін, тому застосування фіскальних та монетарних інструментів для зниження попиту є економічно обґрунтованим і широко використовується в сучасній практиці.

Сучасні умови розвитку України, сформовані у період воєнного стану, показують, що економіка втрачає здатність функціонувати за класичними ринковими принципами, оскільки постійні ризики, руйнування інфраструктури,

вимушене скорочення виробництва та нестабільність фінансової системи створюють середовище, у якому саморегуляція вже не забезпечує необхідного рівня рівноваги. У такій ситуації підхід Джона Кейнса виглядає особливо переконливим, адже він виходить із того, що в кризові періоди держава повинна брати на себе активну роль у підтримці економічної системи. Війна підкреслює складність такого підходу, адже необхідність значних державних витрат, передусім на оборону, часто вступає в суперечність із завданням стримування інфляції, що вимагає постійного пошуку балансу між підтримкою економіки та збереженням її фінансової стабільності. У цьому і проявляється практична цінність кейнсіанства - не в жорстких правилах, а в можливості гнучко реагувати на зміну обставин.

У результаті можна стверджувати, що в умовах війни саме кейнсіанський підхід найкраще пояснює дії держави та дозволяє зрозуміти, чому активне втручання є не вибором, а необхідністю, адже без нього економіка не змогла б зберегти навіть відносну стабільність і здатність до відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Круш П. В. Клименко О. В. Інфляція: суть, форми та її оцінка: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010, 288 с.
2. Коваленко Д. І. Гроші та кредит: теорія і практика: Навч. посібник. 3-тє вид. допов. та перероб. К.: Центр учбової літератури, 2011, 352 с.
3. Keynes's Theory of Employment : International Relations and Security Network, Zurich: ETH Zurich, [n.d.]. 20 p. URL:https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_keynestheoryofemployment.pdf
4. Гроші та кредит : підручник М. І. Савлук, А. М. Мороз, І. М. Лазепко та Г 86 ін. ; за наук. ред. М. І. Савлука. 6-тє вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2011. 589. URL: <https://share.google/0d8DOFQQNIOZNk86m>

Сизранцев Гліб,
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ УКРАЇНИ: МЕТОДОЛОГІЧНА КОНВЕРГЕНЦІЯ ГІБРИДНОГО ФІНАНСУВАННЯ, ЕКОНОМЕТРИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ТА ФОРЕНЗИК-АУДИТУ

Екстремальна боргова динаміка як детермінанта макрофінансової дестабілізації. Повномасштабна військова агресія спричинила безпрецедентне зростання боргового навантаження України. Станом на кінець 2025 року державний борг досяг історичного максимуму у 213,33 млрд дол. США. Відношення боргу до ВВП, яке у 2021 році становило 48,9%, у 2025 році перетнуло критичну межу у 100% (за певними методологіями розрахунку). Це призвело до стрімкого падіння інтегрального індексу фінансової безпеки, який протягом 2022–2024 років утримувався біля критичної позначки у 30%[4].

Таблиця 1. Прогнозний стан фінансової безпеки України до 2030 року (за умови збереження поточних тенденцій)

Рік	Зовнішній державний та гарантований державою борг, млрд дол.	Зростання ВВП	Індекс фінансової безпеки
2025	127.5952	3.1636	0.2502
2026	135.1002	3.4273	0.2334
2027	142.6051	3.6909	0.2166
2028	150.1100	3.9545	0.1999
2029	157.6150	4.2182	0.1831
2030	165.1199	4.4818	0.1663

Джерело: сформовано автором на основі[4]

Дані підтверджують, що навіть при помірному зростанні ВВП, нарощування боргу на середні 7,5 млрд дол. на рік нівелює позитивний ефект, наближаючи систему до небезпечного порогу фінансової нестабільності (рівень безпеки 16,6% у 2030 році). Проте, якщо використовувати фактичні дані за 2025 рік, а не прогнозні, то ми бачимо наступне: зовнішній державний та гарантований державою борг на 31.12.2025 році склав 165,4 млрд грн.; індекс фінансової безпеки(згідно моделі) склав вже 0.2, що вже нижче прогнозу у 0.25. Це може означати більш стрімке наближення до небезпечного порогу фінансової нестабільності значно раніше, ніж у 2030 році.

Гібридні моделі фінансування: грантовий компонент як фактор стійкості. В умовах воєнного стану боргова політика України

трансформувалася у гібридну модель, де критичну роль відіграють безповоротні трансферти (гранти). Україна продемонструвала унікальний показник участі грантів (GPR) — понад 0,4 у 2022 році, що значно перевищує рівні країн ЄС (нижче 0,2). Економетричне моделювання доводить: збільшення частки грантів на 10% підвищує індекс фіскальної стійкості (PFSI) на 0,025.[5]

Таблиця 2. Прогноз сценаріїв індексу стійкості державних фінансів (PFSI) залежно від частки грантів у зовнішньому фінансуванні (2025–2027 рр.)

Сценарій	Частка грантів (G)	PFSI (2025)	PFSI (2026)	PFSI (2027)	Очікуваний результат
Оптимістичний	45,3%	0,41	0,46	0,50	Макрофінансова стабілізація
Базовий	30,2%	0,36	0,36	0,37	Утримання на поточному рівні
Песимістичний	10,4%	0,31	0,28	0,25	Глибока фіскальна дестабілізація

Джерело: сформовано автором на основі[5]

Мінімально допустимий рівень грантового складника для уникнення дефолтних сценаріїв у перехідний період має становити не менше 25%.

Впровадження форензик-аудиту в систему державного контролю. Традиційні методи моніторингу виявилися неефективними через значні методологічні розбіжності у звітності державних інституцій. Крос-аналіз даних Міністерства фінансів, НБУ та Казначейства виявив неузгодженості в оцінці загального боргу, вартості його обслуговування та термінів погашення. Форензик-аудит, на відміну від класичного, спрямований на виявлення прихованих фінансових маніпуляцій та аномальних операцій.[6]

Впровадження форензик-аудиту в систему управління державним боргом виступає критичним інструментом підвищення інвестиційної привабливості України через декілька взаємопов'язаних механізмів:

- мінімізація інформаційної асиметрії та підвищення прозорості;
- зміцнення довіри міжнародних кредиторів та партнерів;
- підтримка кредитного рейтингу та зниження ризиків дефолту;
- інституційна протидія корупції та фінансовим зловживанням;
- забезпечення бази для пост-воєнного відновлення.

Таким чином, форензик-аудит трансформує систему контролю з формальної процедури у стратегічний актив, який верифікує фінансову дисципліну держави та знижує премію за ризик для іноземного капіталу

Подальше нарощування боргу за «класичною» кредитною моделлю веде до критичного зниження рівня фінансової безпеки до 16,6% до 2030 року, або навіть раніше. Необхідна зміна парадигми: конвергенція фіскальних правил із цілями сталого розвитку, підтримка частки грантів на рівні >25% та імплементація динамічного форензик-моніторингу для забезпечення прозорості та довіри міжнародних партнерів. Гібридна модель управління боргом має стати ресурсом для пост-воєнного відновлення, а не борговою спіраллю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.mof.gov.ua/>
2. Офіційний сайт НБУ. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://bank.gov.ua/>
3. Офіційний сайт Держстат. - [Електронний ресурс]. – URL: <https://stat.gov.ua/>
4. Fedir Zhuravka, Yuriy Petrushenko, Svitlana Chorna, Bohdana Huriy, Inessa Yarova, Olga Pankiv and Wojciech Duranowski (2025). Financial security of Ukraine in debt burden: Assessment and forecasting. Public and Municipal Finance, 14(2), 111-129. [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14\(2\).2025.11](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14(2).2025.11)
5. Chemerys, M., Havrylyuk, R., Patsurkivskyi, P., Sviatetskyi, D., & Rarytska, V. (2026). Grant Components in Relationship Lending: Enhancing the Financial Sustainability of Government and Local Loans in Ukraine. Journal of Applied Economic Sciences, Volume XXI, Special Issue, 1(91), 351 – 364. [https://doi.org/10.57017/jaes.v21.1\(91\).18](https://doi.org/10.57017/jaes.v21.1(91).18)
6. Hanna Filatova, Nataliia Ovcharova and Olena Kravchenko (2025). Forensic audit of public debt in the financial control system of Ukraine. Accounting and Financial Control, 6(1), 1-12. [http://dx.doi.org/10.21511/afc.06\(1\).2025.01](http://dx.doi.org/10.21511/afc.06(1).2025.01)

*Ткаченко Наталія,
д.е.н., професор, Інституту післядипломної освіти
Київського національного університету імені Тараса Шевченка;
Гацко Марина,
економіст
ДП «Сіменс Україна»*

ВПЛИВ ВАЛЮТНИХ КОЛИВАНЬ НА ЯКІСТЬ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНІСТІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ NDF-ХЕДЖУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ДЕВАЛЬВАЦІЇ ГРИВНІ

Управління дебіторською заборгованістю в умовах фінансової нестабільності – завдання принципово складніше, ніж у стабільній макроекономічній ситуації. Причина в тому, що компанія вимушена одночасно контролювати кредитний і валютний ризики, які, як засвідчує практика, не є ізольованими, а тісно переплітаються. Теоретичним підґрунтям такого управління слугує кілька взаємопов'язаних концепцій – від валютної позиції як кількісного вимірника ризику й паритету відсоткових ставок (IRP), в якості основи оцінки вартості хеджування, до вимог МСФЗ 7 та МСФЗ 9 щодо розкриття та обліку фінансових ризиків. Утім, головне завдання фінансового менеджменту полягає не в теоретичному аналізі кожного з цих елементів окремо, а у формуванні інтегрованої системи управління дебіторською заборгованістю, адаптованої до умов українського регуляторного середовища і поточного рівня нестабільності.

Практичне відображення зазначених концепцій забезпечує публічна фінансова звітність ДП «Сіменс Україна» за 2022–2024рр. Підприємство є показовим прикладом суб'єкта, для якого валютний ризик не побічний, а структурно вмонтований в операційну модель. Від'ємна чиста валютна позиція в євро, розкрита у примітках до фінансової звітності, свідчить про те, що розрахунки з постачальниками групи Siemens проводяться переважно в євро, тоді як надходження від реалізації на внутрішньому ринку формуються у гривні. Результат – це хронічна від'ємна відкрита валютна позиція: -106 967 тис. грн станом на 31.12.2022р. і -51 845 тис. грн на 31.12.2023р. Навіть після скорочення вона залишається значною. Кожне послаблення гривні автоматично нарощує гривневий еквівалент євро-зобов'язань без компенсаційного приросту активів.

Масштаб фінансових наслідків стає очевидним при погляді на курсову динаміку: курс євро до гривні за чотири роки зріс майже у півтора рази – з 30,92 грн на початку 2021р. до 47,87 грн у 2025р. У 2022р. різке знецінення гривні (+25,9%) призвело до збитку від курсових різниць у розмірі 134 454 тис. грн, який перевищив валовий прибуток підприємства (128 789 тис. грн) і став одним із ключових факторів чистого збитку за рік у розмірі 120 260 тис. грн. У 2023р. девальвація сповільнилася до 8,4%, проте збиток у розмірі 78 449 тис. грн все одно перевищував чистий прибуток того ж року (12 267 тис. грн) більш

ніж у шість разів. І лише у 2024р. нетто-результат від курсових різниць знизився до –431 тис. грн (при доходах 43 449 тис. грн та збитках 43 880 тис. грн), що сигналізує про часткову стабілізацію. Утім, 2025р. знову загострив ситуацію, адже середній міжбанківський курс сягнув 47,87 грн.

Аналіз чутливості, розкритий у фінансовій звітності відповідно до вимог МСФЗ 7, виявив асиметричний характер ризику. При гіпотетичній девальвації на 15% додатковий збиток від відкритої валютної позиції становив би 16 045 тис. грн (2022р.) та 7 777 тис. грн (2023р.). Для 2023р. ця сума відповідає понад 63% фактичного чистого прибутку (12 267 тис. грн). Водночас зміцнення гривні на 5% принесло б лише 5 348 тис. грн (2022р.) та 2 592 тис. грн (2023р.) доходу. Асиметрія очевидна: потенційні збитки вдвічі-втричі перевищують потенційні вигоди. При цьому облікова політика підприємства прямо засвідчує відсутність практики використання похідних фінансових інструментів.

Не менш важливим є системний зв'язок між валютним та кредитним ризиками дебіторської заборгованості. Цей зв'язок реалізується через два канали. Перший – прямий: девальвація підвищує гривневий еквівалент вартості імпортованих товарів, змушуючи компанію або переносити курсовий тиск на покупців через підвищення цін, скорочуючи попит, або поглинати його за рахунок маржі. Другий – це непрямий, тобто покупці, які самі зазнають тиску курсових витрат, погіршують платіжну дисципліну. Зростання ставки резервування ECL (МСФЗ 9) із 6,54% у 2022р. до 13,18% у 2024р. кількісно підтверджує саме цю закономірність.

Варто підкреслити, що відсутність хеджування у 2022–2025рр. не було виключно управлінським вибором. Постанова Правління НБУ №18 від 24.02.2022р. заборонила форвардні операції з іноземною валютою на період воєнного стану. Понад три роки українські підприємства залишалися без доступу до стандартних ринкових інструментів захисту від курсового ризику. Ситуація змінилася лише 6 серпня 2025р., коли розрахункові форварди (NDF) знову стали доступними корпоративним клієнтам банків.

Для визначення ефективності хеджування, проведено оцінку за методологією паритету відсоткових ставок на основі публічних макроекономічних параметрів 2024р. (спот-курс 43,75 грн, облікова ставка НБУ 13,5%, Euribor 3М – 3,9%). 30-денний форвардний курс становить 44,10 грн, а вартість хеджування – близько 0,80% від суми угоди. Результати сценарного аналізу наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Сценарний аналіз ефективності NDF-хеджування (параметри 2024р.)

Параметр	Базовий	Оптимістичний	Песимістичний	Стрес-тест
Спот-курс EUR/UAH, грн	43,75	43,75	43,75	43,75
Форвардний курс (30 днів), грн	44,10	44,10	44,10	44,10
Вартість NDF, % від суми	0,80	0,80	0,80	0,80
Очікувана девальвація, %	+5,3	+2,0	+10,0	+20,0
Нетто-ефект хеджування, в.п.	+4,5	+1,2	+9,2	+19,2

Джерело: авторська розробка на основі методології IRP та публічних макроекономічних параметрів за 2024р.

Згідно отриманих даних з табл. 1, навіть за найоптимістичнішого сценарію – девальвації на рівні лише 2% на рік – нетто-виграш від хеджування (+1,2 в.п.) перевищує його вартість. За базового сценарію нетто-ефект складає +4,5 в.п., а за стрес-тесту з девальвацією у 20% – +19,2 в.п. Фундаментальна логіка у тому, що хеджування перетворює невідомий за розміром курсовий збиток на відому й обмежену вартість страхування. Саме ця трансформація невизначеності у визначену ціну і є головним аргументом на користь NDF-хеджування.

У висновку, структурна від’ємна валютна позиція є постійним джерелом трансакційного ризику, який у 2022–2023рр. генерував валові збитки від курсових різниць на суму понад 210 млн грн (частково компенсовані курсовими доходами у розмірі 177 млн грн) і став ключовим фактором чистого збитку 2022р. у розмірі 120 260 тис. грн. Валютний і кредитний ризики дебіторської заборгованості системно пов’язані: девальвація погіршує платоспроможність покупців і штовхає угору ECL-ставку. Відновлення доступу до NDF-форвардів із серпня 2025р. відкриває можливість часткового хеджування з вартістю 0,8% від суми за 30 днів – ціна суттєво менша за потенційний курсовий збиток навіть при помірній девальвації. Ефективна система управління дебіторською заборгованістю в умовах нестабільності має інтегрувати щомісячне калібрування ECL-моделі, розкриття чутливості за МСФЗ 7, часткове NDF-хеджування відкритої позиції та механізми ціноутворення з урахуванням курсової динаміки не як альтернативи, а як єдиний комплекс взаємодоповнюючих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фінансова звітність ДП «Сіменс Україна» за 2022р. (примітки до фінансової звітності за МСФЗ, включаючи звіт незалежного аудитора).
2. Фінансова звітність ДП «Сіменс Україна» за 2023р. (примітки до фінансової звітності за МСФЗ, включаючи звіт незалежного аудитора).
3. Фінансова звітність ДП «Сіменс Україна» за 2024р. (примітки до фінансової звітності за МСФЗ, включаючи звіт незалежного аудитора).
4. Постанова Правління НБУ № 18 від 24.02.2022р. «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану». URL: <https://bank.gov.ua>.
5. МСФЗ 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації» / МСФЗ 9 «Фінансові інструменти». URL: <https://www.ifrs.org>.
6. Архів курсів валют. URL: <https://minfin.com.ua>.

Ткачук Дарина,
здобувачка вищої освіти факультету управління та економіки
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
науковий керівник: Самарічева Тетяна, к.е.н., доцент

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ ІНФЛЯЦІЄЮ ТА БЕЗРОБІТТЯМ

У сучасній світовій економіці зусилля щодо одночасного досягнення стабільного ціноутворення та максимальної зайнятості залишаються завданням як монетарної, так і фіскальної політики. Часто заходи, спрямовані на стимулювання економічної активності, провокують процес інфляції, і навіть жорстка антиінфляційна політика може призвести до охолодження ринку праці.

Проблематика дослідження полягає у складності одночасного забезпечення низького рівня інфляції та високої зайнятості, оскільки державне стимулювання однієї сфери часто негативно впливає на іншу. Питання взаємозв'язку інфляції та безробіття досліджували такі зарубіжні вчені, як А. Філіпс, П. Самуельсон, Р. Солоу, Е. Фелпс, М. Фрідмен, Р. Лукас, Т. Сарджент [1]. Серед сучасних українських дослідників вагомий внесок зробили Федоренко В., Гриценко А., Сменковський А., Пинзеник В., Панчишин С. та інші.

Розглядаючи теорію, можна виділити два основні підходи до цієї проблеми: неокейнсіанський та неокласичний [1, с. 2]. Основні відмінності між ними представлено в табл. 1. Перший базується на маніпулюванні сукупним попитом через державні видатки та грошову емісію. Додаткове вливання грошей в економіку стимулює попит на товари, на що виробники реагують підвищенням цін, а це в свою чергу провокує інфляцію попиту. Відповідно фірма очікує високих прибутків і починає розширювати виробничі потужності та наймати нових працівників. В результаті це призводить до зниження рівня безробіття. Тому в короткостроковому періоді підтверджується дія кривої Філіпса, яка показує, що за скорочення безробіття економіка платить зростанням інфляції.

Таблиця 1. Порівняння підходів щодо проблеми інфляції

Критерій порівняння	Неокейнсіанський підхід	Неокласичний підхід
Основна ідея	Існує обернений зв'язок (крива Філіпса)	Сталого зв'язку не існує у довгостроковій перспективі
Роль держави	Держава має активно втручатися для стимулювання попиту	Втручання неефективне, ринок саморегулюється
Очікування людей	Люди адаптуються повільно	Очікування раціональні (люди діють наперед)
Результат політики	Зниження безробіття за рахунок росту цін	Лише ріст інфляції без реального створення робочих місць

Примітка. Складено на основі аналізу даних [1; 2]*

Другий механізм, описаний представниками неокласичної школи (концепція раціональних очікувань). За цією концепцією підприємства та їх працівники здатні передбачати дії уряду, тому заздалегідь закладають майбутню інфляцію у свої вимоги щодо підвищення заробітної плати та ціни на ресурси. Оскільки витрати підприємств зростають паралельно з цінами на готову продукцію, то реальна вигода від розширення штату зникає, і нові робочі місця не створюються. Тоді вже безробіття повертається до свого природного рівня і становить приблизно 6-7% [2].

Тому стабільність цін є першопричиною стабільності на ринку праці, оскільки інфляція виступає головною причиною, яка визначає подальшу динаміку зайнятості. Сьогодні для регулювання цих процесів використовують монетарну політику та впроваджують певні технології, що дозволяють знизити операційні витрати підприємств і забезпечують макроекономічну рівновагу.

В Україні спостерігається специфічна ситуація між інфляцією та безробіттям. Для практичного бачення такого зв'язку варто розглянути статистичні дані, складені Державною службою статистики України (рис. 1). Станом на 2026 рік рівень споживчої інфляції становить 7,9%, водночас показник безробіття зафіксовано на позначці 11%, що означає перевищення межі природного безробіття.

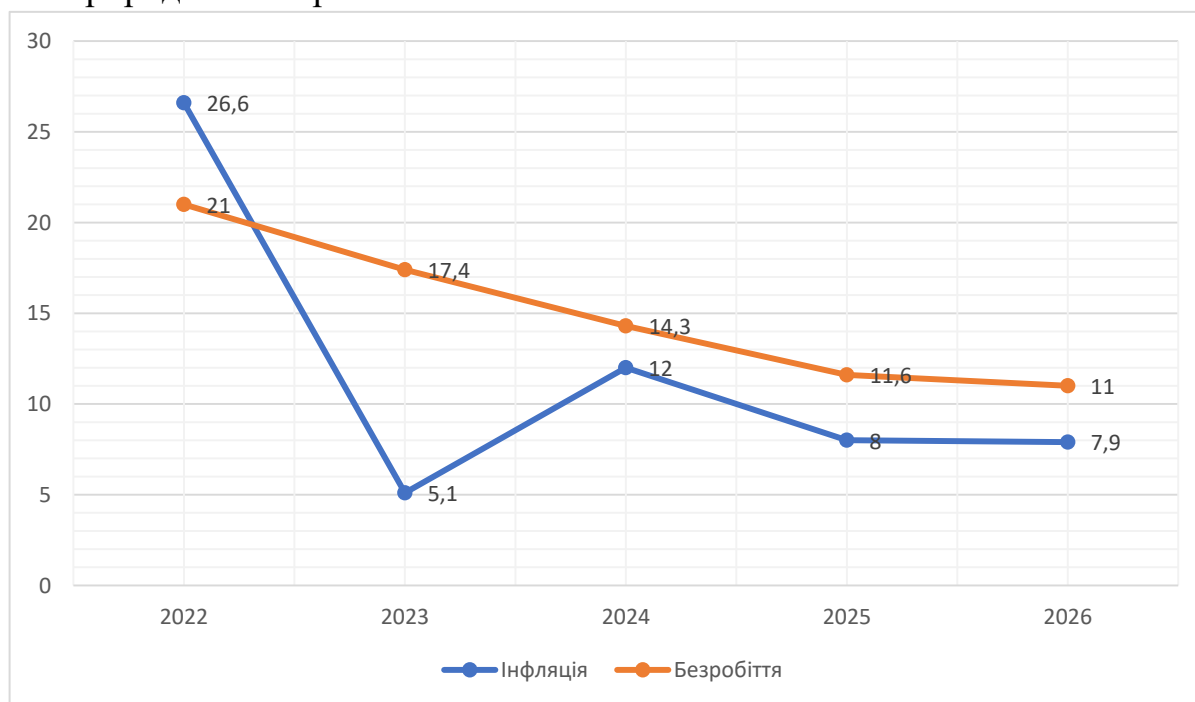


Рисунок 1 – Динаміка рівня інфляції та безробіття за 2022-2026 рр

Примітка*. Складено на основі статистичних даних [3-4]

Аналіз динаміки за останні п'ять років підтверджує, що інфляція є першочерговим чинником, який визначає подальші умови на ринку праці. Дані показують як різке зростання цін у 2022 році дестабілізувало зайнятість і призвело до стрибка безробіття у 2023 році до 17,4%. Станом на 2026 рік рівень споживчої інфляції сповільнився до 7,9%, водночас показник безробіття

зафіксувався на позначці 11%. Подальше впровадження антиінфляційних заходів дозволило поступово опанувати ситуацію. Так, сьогодні НБУ забезпечує приведення інфляції до 5% шляхом застосування інструментів процентної та валютно-курсової політики, валютних обмежень та інших заходів для наближення до стану рівноваги.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що такий є взаємозв'язок між інфляцією та безробіттям. Він має динамічний характер і безпосередньо залежить від поточної фази економічного циклу та якості державного регулювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Черкашина Т. С. Аналіз взаємозв'язку між інфляцією та безробіттям у висхідних країнах Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-23>
2. Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Сидоров О. А., М'ячин В. Г. Макроекономіка : навч. посіб. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. Справ. 2023. 148 с.
3. Бялківський А. Рівень безробіття в Україні: дані на 2026 рік. *EUROFEST*. URL: <https://www.eurofest.org.ua/riven-bezrobittya-v-ukrayini-dani-na-2026-rik/>
4. Індекс споживчих цін (інфляція). *Державна служба статистики*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=c7b699f88157ae7210f8292634fdec3>

*Турова Лариса,
старший викладач
Національний університет «Київський авіаційний інститут»;
Близнюк Христина,
здобувачка вищої освіти
Національний університет «Київський авіаційний інститут»*

ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ЗАСІБ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

Фіскальна (податково-бюджетна) політика, є одним із ключових інструментів державного втручання в економіку з метою подолання економічного спаду, що передбачає управління державними доходами і видатками для впливу на рівень сукупного попиту та темпи зростання [1, с. 2]. З теоретичного погляду виокремлюють три основних типи фіскальної політики: нейтральну, стимулювальну та стримуючу. В умовах економічних спадів першочергового значення набуває стимулювальна модель, яка передбачає перевищення державних видатків над податковими надходженнями задля цілеспрямованого нарощування сукупного попиту.

Наукова традиція фіскального антикризового регулювання сягає часів Великої Депресії - від цього моменту й до початку 1960-х років фіскальна політика залишалася основним компонентом макроекономічного управління, а надалі тривалий час займала рівнозначне місце з грошово-кредитною політикою у забезпеченні фінансової стабілізації та активізації економічного зростання [2]. Кризи 2008–2009 рр. і пандемія COVID-19 повернули фіскальним важелям провідну роль у системі антикризових заходів. Основними інструментами такої політики, є збільшення державних видатків на соціальний захист та публічні інвестиції, тимчасове зниження ставок оподаткування, прямі субсидії й гранти бізнесу та домогосподарствам, а також дія автоматичних стабілізаторів -страхування від безробіття та соціальних виплат [1, с. 3].

Сучасні дослідження засвідчують, що уряди різних країн запроваджують широкий спектр фіскальних заходів підтримки малого бізнесу в умовах економічних криз від податкових канікул і відстрочок до компенсацій витрат на збереження персоналу. В умовах затяжних криз ці заходи стикаються з комплексом взаємопов'язаних викликів: економічними потрясіннями, воєнними діями, кліматичними загрозами, які вимагають вироблення альтернативних механізмів мобілізації доходів, підвищення ефективності видатків, управління боргом та міжнародної співпраці [3, с. 1].

Вагомим стабілізаційним інструментарієм, є посилення координації фіскальної та монетарної політик, яке забезпечує адаптацію економіки до соціально-економічних умов, стримування інфляції, збереження курсової стійкості та подолання інфляційних процесів [4, с. 2]. Рівень такої координації визначає здатність країни зберегти макроекономічну рівновагу в умовах

зовнішніх шоків, а недостатня узгодженість між бюджетною та монетарною сферами здатна нівелювати ефект антикризових заходів.

У глобальному вимірі 2024 - 2025 рр. характеризуються поступовим переходом від режиму фіскального стимулювання до фіскальної консолідації. МВФ наголошує, що фіскальний простір, є наріжним каменем макроекономічної та фінансової стабільності: після тривалого застосування м'якої фіскальної політики настав час стабілізувати боргову динаміку та відновити необхідні фіскальні буфери, хоча надмірно різке згортання стимулів може саме по собі спровокувати рецесію. Своєчасно розроблені та належним чином структуровані фіскальні консолідації мають високу ймовірність тривалого скорочення боргових коефіцієнтів, тоді як у ситуації боргового стресу комплексний підхід, що поєднує реструктуризацію боргу з фіскальною консолідацією та заходами підтримки зростання, здатен справити значний і довготривалий стабілізаційний ефект [5].

Окремої уваги заслуговує досвід України, яка функціонує в умовах воєнно-економічної кризи - специфічного різновиду кризових явищ, для якого традиційні антициклічні механізми потребують суттєвої адаптації. В умовах безпрецедентних безпекових викликів застосування інструментів бюджетно-податкової та боргової політики сприяє утриманню фінансової стійкості держави та формує передумови макрофінансової стабільності. У Державному бюджеті України на 2026 рік загальний обсяг видатків становить близько 4,8 трлн грн, з яких на сектор безпеки та оборони спрямовано 2,8 трлн грн, або 27,2% ВВП, що свідчить про домінування воєнних пріоритетів державної політики. Водночас значні бюджетні ресурси спрямовуються на соціальний захист населення, частка якого традиційно перевищує 10% видатків державного бюджету. Основними джерелами доходів бюджету залишаються податок на додану вартість, податок на доходи фізичних осіб разом із військовим збором, податок на прибуток підприємств та акцизні платежі. За підсумками 2025 року видатки державного бюджету перевищили 5,4 трлн грн, що свідчить про суттєве фіскальне навантаження в умовах воєнного стану [6]. Водночас потреби у повоєнній відбудові залишаються значними та оцінюються у сотні мільярдів доларів США.

Таким чином, фіскальна політика залишається одним із найдієвіших засобів подолання наслідків економічних криз, проте її ефективність визначається комплексом умов: своєчасністю та адресністю заходів, рівнем координації з монетарною політикою, якістю інституційного середовища та наявністю достатнього бюджетного простору. Антикризова фіскальна реакція повинна бути гнучкою - здатною до оперативного розгортання стимулів і їх поступового згортання в міру стабілізації ситуації - задля запобігання накопиченню надмірного державного боргу та збереження довгострокової фіскальної стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фіскальна політика як інструмент впливу на процеси економічного розвитку. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3142/3064/>
2. Маршалок Т. Аналіз фіскальної політики та макроекономічної ситуації в Україні в умовах коронакризи. Світ фінансів. 2021. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1420>
3. Дем'янишин В. Фіскальні заходи підтримки малого бізнесу в умовах глобальних економічних криз. Світ фінансів. 2024. № 3 (80). URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/a7f119e5-5e4d-4a1f-b5a6-641cf3f2a93f/content>
4. Координація фіскальної та монетарної політики України. Scientia fructuosa. 2024. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2045>
5. Пасічний М. Фіскальна безпека держави в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-104>
6. Міністерство фінансів України. Державний бюджет України та його виконання у 2025–2026 рр. URL: <https://www.mof.gov.ua>

САНКЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ

Санкційний комплаєнс є невід'ємною частиною національної системи ПВК/ФТ/ФРЗМЗ, що базується на виконанні вимог Закону України № 361-IX та міжнародних стандартів FATF [1-2]. Санкційний комплаєнс являє собою систему внутрішніх політик, процедур та заходів, що впроваджуються з метою забезпечення дотримання міжнародних і національних санкційних режимів, а також запобігання участі у заборонених фінансових операціях чи взаємодії з підсанкційними особами, компаніями або юрисдикціями. Санкційний комплаєнс, зокрема, передбачає: ідентифікацію та перевірку контрагентів; моніторинг фінансових операцій на предмет санкційних ризиків; виявлення кінцевих бенефіціарних власників; контроль ланцюгів постачання та транзитних операцій; впровадження процедур управління ризиками обходу санкцій; внутрішній аудит санкційних процедур тощо.

В умовах війни санкції проти російської федерації набули стратегічного значення як інструмент позбавлення агресора економічної основи для ведення бойових дій. Державна служба фінансового моніторингу України (ДСФМУ) як підрозділ фінансової розвідки реалізує державну політику, спрямовану на виявлення фінансових операцій, що здійснюються в обхід санкційних обмежень.

Суб'єкти первинного фінансового моніторингу (СПФМ) зобов'язані впроваджувати ризик-орієнтований підхід для виявлення спроб обходу санкцій через складні торговельні, фінансові та логістичні схеми. Ключовим елементом комплаєнсу є ідентифікація кінцевих бенефіціарних власників (КБВ) для виявлення «російського сліду», прихованого за ланцюгами посередників у третіх країнах. СПФМ повинні проводити посилену належну перевірку (EDD) клієнтів, які здійснюють операції з юрисдикціями, що мають стратегічні недоліки у сфері ПВК/ФТ або сприяють обходу санкцій.

За результатами Типологічного дослідження 2025 року [3], що було проведено ДСФМУ, було виявлено типові схеми обходу санкцій, які використовує російська федерація, а саме:

1. Торговельні схеми (реекспорт через треті країни; фіктивне декларування походження товару; зміна країни походження; подвійні інвойси; змішування товарів для маскування російського походження).

2. Логістичні схеми (ship-to-ship перевантаження; відключення AIS; тимчасова зміна прапорів суден).

3. Фінансові схеми (розшарування платежів через посередників; залучення банків у юрисдикціях зі слабким AML/CFT-контролем; використання криптовалют і здійснення P2P-переказів, у тому числі через анонімні платформи; бартерні операції).

4. Товари подвійного призначення та схеми їх незаконного імпорту (ЧПІ, дрони, оптика, мікроелектроніка) [3].

Все це вимагає застосування ефективних інструментів санкційного комплаєнсу. Насамперед, ефективний моніторинг вимагає автоматизації перевірок за списками санкцій (РБ ООН, OFAC, ЕС, РНБО) за допомогою спеціалізованих програмних рішень (RegTech). Використання блокчейн-аналітики є критично важливим для відстеження руху віртуальних активів, що використовуються підсанкційними особами поза межами традиційної фінансової системи. Аналіз інформації з відкритих джерел (OSINT) та використання штучного інтелекту (AI) дозволяють виявляти приховані зв'язки та нетипові патерни поведінки клієнтів у режимі реального часу.

На основі типологічного дослідження ДСФМУ за 2025 рік визначено індикатори підозрілості у санкційній сфері, що є критично важливим елементом ризик-орієнтованого підходу. Це дозволяє виявляти спроби обходу обмежень державою-агресором. Індикатори поділяються на дві основні групи [3]:

1. Індикатори підозрілості учасників (Participant Indicators - PI) - фокусуються на характеристиках осіб та компаній, які можуть свідчити про наміри ухилення від санкцій:

- Пряме застосування - до учасника вже застосовано національні або міжнародні обмежувальні заходи.
- Сприяння обходу санкцій - учасник має ознаки залучення до мереж пов'язаних осіб, використання посередників або альтернативних юрисдикцій для маскуванню зв'язків із підсанкційними суб'єктами.
- Використання «російського сліду» - наявність публічної або офіційної інформації про співпрацю учасника з підсанкційними платформами чи установами агресора.
- Реєстраційні маніпуляції - учасник пов'язаний з компаніями, що були створені або перереєстровані одразу після запровадження санкцій з метою продовження діяльності підсанкційних структур (ребрендинг, зміна КБВ).
- Маскування контролю - наявність складної структури власності з використанням номінальних бенефіціарів («дропів») або професійних посередників у юрисдикціях із низьким рівнем прозорості.
- Географічний ризик - учасник здійснює діяльність у юрисдикціях, які офіційно вважаються «дружніми» до РФ або активно використовуються для обходу міжнародних обмежень.
- Підсанкційне керівництво - керівники або КБВ учасника особисто перебувають під санкціями.

2. Індикатори підозрілості фінансових операцій (Indicators of Operations - IO) - зосереджені на аномаліях у динаміці та логіці руху грошових коштів:

- Використання підсанкційної інфраструктури - ініціювання операцій із використанням банківських карток або платіжних систем банків, що включені до санкційних списків.

- Транскордонні маніпуляції - здійснення переказів через транзитні юрисдикції, які не є характерними для профілю діяльності клієнта, без очевидного економічного обґрунтування.
- Виведення коштів на користь агресора - проведення операцій через ланцюги третіх країн на рахунки компаній, зареєстрованих у країні-агресорі чи Білорусі.
- Операції з окупованими територіями - фінансові розрахунки, пов'язані з еквайрингом на тимчасово окупованих територіях (ТОТ) або ресурсами, що походять звідти (зерно, метали, вугілля).
- Торговельні аномалії - постачання товарів подвійного призначення через мережі підставних фірм-посередників, які приховують реального кінцевого користувача в РФ.
- Вартісні диспропорції - завищення вартості контрактів для виведення капіталу підсанкційними особами або використання удаваних договорів позики та переуступки боргу.

Виявлення хоча б одного або сукупності таких індикаторів є підставою для кваліфікації операції як підозрілої та подальшої підготовки ДСФМУ узагальнених матеріалів, які передаються до СБУ, НАБУ та інших правоохоронних органів для розслідування. Що інших регуляторних наслідків, зазначимо, що Національний банк України застосовує рекордні штрафи до фінансових установ за недостатній контроль або системні порушення у сфері санкційного комплаєнсу. Крім того, нова Директива ЄС № 2024/1226 зобов'язує держави впроваджувати кримінальну відповідальність за порушення санкцій, що посилює міжнародні вимоги до цілісності фінансової системи [4].

Отже, у сучасних умовах санкційний комплаєнс є важливою складовою системи фінансового моніторингу та виступає інструментом забезпечення економічної безпеки, особливо в умовах війни та посилення міжнародних санкцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України № 361-IX від 06.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
2. FATF. Сорок Рекомендацій Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835_001#Text
3. Ризики та загрози легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму в умовах військової агресії російської федерації: Типологічне дослідження 2025. Державна служба фінансового моніторингу України. URL: www.fiu.gov.ua/pages/dijalnist/tipologi
4. Директива ЄС №2024/1226 про криміналізацію порушення санкцій: Огляд та рекомендації для України. Інститут законодавчих ідей. URL: <https://izi.institute/analysts/2/>

Чаус Ігор,
*аспірант кафедри управління персоналом,
економіки праці та економічної теорії
Полтавський університет економіки і торгівлі*

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ КРАУДФАНДИНГУ ТА КРАУДІНВЕСТИНГУ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА ТРАДИЦІЙНИМ ФІНАНСОВИМ ІНСТИТУТАМ

Сучасна глобальна фінансова екосистема перебуває у стані постійної нестабільності, що зумовлено геополітичними конфліктами, економічними кризами, пандеміями та швидким розвитком цифрових технологій. Традиційні фінансові інститути — банки, інвестиційні фонди, страхові компанії — стикаються з викликами, які ставлять під сумнів їхню здатність оперативно реагувати на потреби бізнесу та суспільства. У цих умовах особливого значення набувають інноваційні фінансові інструменти, що ґрунтуються на принципах децентралізації, прозорості та широкої участі громадськості.

Краудфандинг і краудінвестинг є яскравими прикладами таких інструментів. Вони дозволяють залучати фінансові ресурси без посередництва традиційних інституцій, мобілізуючи кошти від великої кількості інвесторів чи донорів. Ці моделі вже довели свою ефективність у фінансуванні стартапів, культурних та соціальних проєктів, а також у підтримці інноваційних бізнесів у країнах із розвиненою цифровою економікою [1; 4; 5]. Для України, яка перебуває у процесі післявоєнної відбудови та інтеграції до європейського фінансового простору, краудфандинг і краудінвестинг можуть стати не лише альтернативою традиційним фінансовим інститутам, але й важливим інструментом економічної трансформації [2; 3].

Результати дослідження

1. Виявлені ключові переваги краудфандингу.

- Забезпечує швидку мобілізацію коштів для соціальних, культурних та відбудовчих проєктів [1].
- Сприяє формуванню спільнот навколо ідей та підвищує рівень довіри до ініціаторів проєктів.
- Дозволяє протестувати ринкову привабливість продукту ще до його комерційного запуску.

2. Особливості краудінвестингу.

- Відкриває можливості для довгострокового фінансування стартапів та інноваційних бізнесів [2; 5].
- Забезпечує доступ до капіталу для підприємців, які не мають можливості отримати банківський кредит.
- Створює нові форми партнерства між інвесторами та підприємцями, що підвищує рівень інноваційності економіки.

3. Виявлені ризики та обмеження.

- Недостатня правова врегульованість краудфандингових і краудінвестиційних платформ в Україні [3; 6].
- Низький рівень фінансової грамотності учасників, що може призводити до шахрайства та невдалих інвестицій.
- Висока залежність від цифрової інфраструктури та довіри до онлайн-платформ.

4. Міжнародний досвід.

- У країнах ЄС та США краудфандинг активно використовується для фінансування інноваційних проєктів, культурних ініціатив та соціального підприємництва [4; 5].
- Краудінвестинг у Європі має чітке правове регулювання, що забезпечує захист інвесторів та прозорість операцій.
- Українські платформи («Спільнокошт») демонструють позитивні результати, але потребують масштабування та державної підтримки [1; 3].

5. Перспективи для України.

- Інтеграція краудфандингу та краудінвестингу у стратегії післявоєнної відбудови може стати джерелом фінансування соціальних і бізнес-ініціатив.
- Розвиток цих інструментів сприятиме залученню міжнародних інвесторів та формуванню позитивного іміджу України як інноваційної держави.
- Важливим напрямом є створення законодавчої бази та освітніх програм для підвищення фінансової грамотності населення [2; 6].

Висновки

1. Теоретичні узагальнення.

Краудфандинг і краудінвестинг підтвердили свою ефективність як інноваційні фінансові інструменти, що дозволяють мобілізувати ресурси поза межами традиційних банківських інституцій. Вони формують нову фінансову екосистему, засновану на принципах децентралізації, прозорості та широкої участі громадськості [1; 4].

2. Практичні висновки для України.

- Необхідно розробити законодавчу базу, яка б регулювала діяльність краудфандингових і краудінвестиційних платформ, забезпечуючи захист інвесторів та прозорість операцій [2; 6].
- Важливо створити державні стимули для розвитку альтернативних фінансових інструментів, зокрема податкові пільги для інвесторів та підтримку соціально значущих проєктів [3].
- Потрібно впроваджувати освітні програми з фінансової грамотності, щоб підвищити рівень довіри населення до нових інструментів та зменшити ризики шахрайства [6].

3. Рекомендації для бізнесу.

- Стартапам і малим підприємствам варто активно використовувати краудфандинг як інструмент тестування ринкової привабливості продуктів та залучення первинного капіталу.
- Інноваційним компаніям доцільно застосовувати краудінвестинг для формування довгострокових партнерств із приватними інвесторами.
- Бізнесу слід інтегрувати ці інструменти у стратегії сталого розвитку та цифрової трансформації.

4. Рекомендації для освітніх і наукових інституцій.

- Включати тематику краудфандингу та краудінвестингу у навчальні програми з фінансів, економіки та підприємництва.
- Проводити наукові дослідження щодо ефективності цих інструментів у різних секторах економіки України.
- Сприяти формуванню міждисциплінарних підходів до аналізу альтернативних фінансових інститутів.

5. Міжнародний контекст.

Україна може використати досвід ЄС та США, де краудінвестинг має чітке правове регулювання, а краудфандинг активно застосовується для фінансування інноваційних і соціальних проєктів [5]. Адаптація цього досвіду сприятиме інтеграції України до глобальної фінансової екосистеми та підвищенню її інвестиційної привабливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юрчишена Л., Бартош А., Щербата А. Краудфандинг та краудлендінг як альтернативні способи фінансування в Україні. Галицький економічний вісник, №4 (89), 2024. DOI: [10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.089]
2. Сіромаха І.О., Омельченко А.І. Краудфандинг і краудінвестинг як альтернативні форми фінансової підтримки малого та середнього бізнесу в умовах сучасних викликів. VI Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент», 2025.
3. Діденко Л., Кондаурова Д., Демінська Д. Трансформація фінансового ринку через краудфандингові платформи: український та міжнародний досвід. Економіка та суспільство, 2025. DOI: [10.32782/2524-0072/2025-74-49]
4. Hoque M.M. Crowdfunding for innovation: a comprehensive empirical review. Future Business Journal, Springer Nature, 2024.
5. Escudero S.B., Anglin A.H., Allison T.H., Wolfe M.T. Crowdfunding: A Theory-Centered Review and Roadmap of the Multidisciplinary Literature. Journal of Management, Vol. 52, No. 1, 2026. DOI: 10.1177/01492063251328267
6. Домбровська С.О. Краудфандинг, краудлендінг, краудінвестинг як альтернатива залучення капіталу в стартапи. Матеріали V Міжнародної конференції, Вінниця, 2022.

Шахова Вікторія,
здобувач вищої освіти, другий (магістерський) рівень вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Морозова Надія,
доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ ім. В.Н. Каразіна

РОЛЬ ФОНДОВОГО РИНКУ У ФІНАНСУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ APPLE

В умовах глобалізації та нестабільності економіки компанії змушені постійно розвиватися та розширювати свою діяльність, що потребує постійного пошуку фінансових ресурсів. Пошук та залучення капіталу важливі для будь-якого підприємства, незалежно від його масштабу, частки на ринку та рівня розвитку, оскільки це дозволяє зберігати конкурентоспроможність та стійкість. Сьогодні фондовий ринок став одним із головних механізмів у фінансовій системі, через який бізнес може ефективно залучати необхідні інвестиції для свого зростання.

Фондовий ринок – це організована система економічних пріоритетів та правових відносин, що виникають у процесі випуску, розміщення та обігу цінних паперів. Він виконує найважливіші функції у фінансовій системі, забезпечуючи акумулювання заощаджень, оцінку вартості компаній, управління фінансовими ризиками та забезпечення ліквідності активів [1, 2].

Фондовий ринок надає компаніям кілька ключових методів залучення фінансування. Первинний ринок включає IPO (Initial Public Offering, IPO – первинне публічне розміщення акцій, коли компанія вперше пропонує свої цінні папери широкому колу інвесторів [3]) та додаткові розміщення акцій, у межах яких компанія безпосередньо залучає капітал від інвесторів. Вторинний ринок забезпечує ліквідність акцій та підвищує їх інвестиційну привабливість, що полегшує подальші розміщення. Емісія корпоративних облігацій дозволяє залучити позиковий капітал на вигідніших умовах порівняно з банківським кредитуванням. Таким чином, фондовий ринок дає компаніям доступ до значних фінансових ресурсів, причому акціонерне фінансування не вимагає обов'язкового повернення коштів, але передбачає розподіл власності та необхідність забезпечення прибутковості для інвесторів [4].

Одним із найбільш показових прикладів того, як компанія може ефективно використовувати інструменти фондового ринку, є корпорація Apple, яка спеціалізується на розробці та виробництві споживчої електроніки, програмного забезпечення та цифрових сервісів. 12 грудня 1980 року компанія Apple провела первинне публічне розміщення акцій на біржі NASDAQ за ціною 22 долари за акцію. Розмістивши близько 4,6 млн. акцій, компанія залучила приблизно 100 млн. доларів, що еквівалентно близько 383 млн. доларів у

сучасних цінах [5]. Ці кошти дозволили компанії масштабувати виробництво комп'ютерів Macintosh та значно розширити ринок збуту [6].

ІРО наочно продемонструвало ефективність фондового ринку для компаній, що швидко ростуть: акції були практично миттєво розпродані, забезпечивши швидкий приплив капіталу. Окрім того, отримання публічного статусу підвищило ділову репутацію компанії, спростило залучення кваліфікованих фахівців через систему опціонів на акції, а також забезпечило доступ до додаткових джерел фінансування у майбутньому.

Компанія надалі активно застосовувала інструменти фондового ринку. Акції Apple неодноразово піддавалися спліту (у 1987, 2000, 2005, 2014 та 2020 роках), що передбачає збільшення їхньої кількості в обігу з пропорційним зниженням ціни без зміни загальної вартості пакета для інвестора [7]. Такий підхід робив акції доступнішими для широкого кола вкладників і сприяв розширенню бази акціонерів. На сучасному етапі Apple є однією з найдорожчих компаній у світі із ринковою капіталізацією близько 3,8–4,1 трлн доларів [8]. Основним джерелом фінансування є акціонерний капітал, при цьому власний капітал компанії становить близько 73,73 млрд доларів на кінець 2025 фінансового року [9].

Компанія активно використовує утриманий прибуток, а також реалізує масштабні програми викупу власних акцій: з 2012 року на ці цілі спрямовано близько 467 млрд доларів, у 2023 році – 85,5 млрд доларів, а у 2025 році – 90,7 млрд доларів. Це сприяє підвищенню вартості акцій та ефективному поверненню капіталу акціонерам [9].

З 2012 року компанія Apple активно виплачує дивіденди з дохідністю 0,38–0,5%, що робить її акції привабливими для довгострокових інвесторів. Незважаючи на значні грошові резерви, що перевищують 130 млрд доларів, компанія також застосовує боргове фінансування через емісію облігацій. У 2013 році було випущено облігацій на 17 млрд доларів (це був рекордний випуск облігацій компанії Apple), а у 2025 році – на 4,5 млрд доларів. Загальний обсяг боргу становить близько 78–85 млрд доларів, причому коефіцієнт боргу до власного капіталу (debt-to-equity ratio) перебуває на рівні близько 1,17, що свідчить про збалансовану структуру капіталу. Залучення позикових коштів дозволяє компанії гнучкіше управляти фінансами, фінансувати викуп акцій та інвестиційні проекти на вигідних умовах [9, 10].

Фондовий ринок надає компанії безліч важливих переваг, серед яких виділяється можливість залучати великі суми капіталу без необхідності повернення коштів, отримання об'єктивної ринкової оцінки вартості бізнесу та гнучке управління фінансами через дивіденди та програми зворотного викупу акцій. Крім того, акції компанії можуть служити ефективним інструментом для мотивації співробітників через опціонні програми, а також використовуватися як валюта для проведення угод зі злиття та поглинання. Однак, таке фінансування пов'язане з певними ризиками, такими як тиск з боку інвесторів, необхідність демонструвати стабільні фінансові результати, а також волатильність ринкової вартості акцій.

Історія успіху Apple наочно підтверджує, що фондовий ринок став для компанії потужним каталізатором зростання від перспективного стартапу до глобального лідера із трильйонною вартістю. Завдяки залученню капіталу через IPO та наступним операціям компанія змогла профінансувати інновації, розширення виробництва та зміцнення своїх позицій на світовому ринку. Ринкова капіталізація Apple вперше перевищила позначку 2 трлн доларів у 2020 році, а до 2023 року зросла понад 3 трлн доларів, при цьому щорічний вільний грошовий потік компанії стабільно перевищує 100 млрд доларів, що гарантує їй виняткову фінансову стійкість [11].

Приклад компанії Apple наочно демонструє, що фондовий ринок не лише джерелом фінансування, а й важливим стратегічним інструментом розвитку компанії. Завдяки його механізмам компанія може залучати капітал, ефективно управляти структурою фінансування, підвищувати інвестиційну привабливість та підтримувати довіру інвесторів, що у свою чергу дозволяє компаніям забезпечувати стійке зростання, масштабувати діяльність та досягати глобального лідерства на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [Фондовий ринок і цінні папери: основи інвестування](https://ideabank.ua/uk/experts/tsinni-papery-ta-fondovyy-rynok-osnovni-ponyattya). Веб-ресурс. URL: <https://ideabank.ua/uk/experts/tsinni-papery-ta-fondovyy-rynok-osnovni-ponyattya>
2. [Що таке фондовий ринок та як він працює? Посібник для початківців](https://fondexx.com.ua/blog/scho-take-fondoviy-rinok-i-yak-vin-pracyue). Fondexx. Веб-ресурс. URL: <https://fondexx.com.ua/blog/scho-take-fondoviy-rinok-i-yak-vin-pracyue>
3. [What is an IPO and why do you need one? The Complete Guide](https://iclub.vc/insights/what-is-ipo.html). Веб-ресурс. URL: <https://iclub.vc/insights/what-is-ipo.html>
4. [Фондовий ринок і цінні папери: основи інвестування](https://ideabank.ua/uk/experts/tsinni-papery-ta-fondovyy-rynok-osnovni-ponyattya). IdeaBank. Веб-ресурс. URL: <https://ideabank.ua/uk/experts/tsinni-papery-ta-fondovyy-rynok-osnovni-ponyattya>
5. [When did apple go public on the stock market](https://www.bitget.com/wiki/when-did-apple-go-public-on-the-stock-market). Bitget. Веб-ресурс. URL: <https://www.bitget.com/wiki/when-did-apple-go-public-on-the-stock-market>
6. [Apple: історія компанії від самого початку до наших днів — UASpectr](https://uaspectr.com/2021/08/09/apple-istoriya-kompaniyi/). Веб-ресурс. URL: <https://uaspectr.com/2021/08/09/apple-istoriya-kompaniyi/>
7. [Apple - 15 Year Stock Price History | AAPL | MacroTrends](https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AAPL/apple/stock-price-history). Веб-ресурс. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AAPL/apple/stock-price-history>
8. [Apple Market Cap 2012-2025. AAPL. MacroTrends](https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AAPL/apple/market-cap). Веб-ресурс. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AAPL/apple/market-cap>
9. [Understanding Apple's Capital Structure](https://www.investopedia.com/articles/investing/081716/understanding-apples-capital-structure-aapl.asp). Веб-ресурс. URL: <https://www.investopedia.com/articles/investing/081716/understanding-apples-capital-structure-aapl.asp>
10. [Apple \(AAPL\) Launches \\$4.5 Billion Bond Offering to Fund Buybacks, Refinance Debt](https://finance.yahoo.com/news/apple-aapl-launches-4-5-204715103.html). Веб-ресурс. URL: <https://finance.yahoo.com/news/apple-aapl-launches-4-5-204715103.html>

11. Від 0 до \$3 трлн. Коротка фотоісторія Apple. Vector. Веб-ресурс. URL: <https://vctr.media/ua/istoriya-apple-u-foto-vid-rannoyi-ery-dzhobsa-do-trylnnoyi-kapitalizacziyi-u-2023-189439/>

*Швець Степан,
здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
Миколаївський національний аграрний університет;
науковий керівник: Кіщак Іван,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування
Миколаївський національний аграрний університет
м. Миколаїв*

АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови глобальної нестабільності, зумовлені геополітичними конфліктами, економічними кризами, інфляційними процесами, розривами ланцюгів постачань, енергетичними проблемами та технологічними трансформаціями, суттєво ускладнюють забезпечення фінансової стійкості організацій. На сьогодні економічна парадигма вимагає від підприємств не просто виживання, а формування запасу міцності, який дозволить адаптуватися до післякризових умов. Фінансова стійкість підприємства розглядається як комплексна економічна категорія, що відображає його здатність ефективно формувати, розподіляти та використовувати фінансові ресурси, забезпечувати платоспроможність, кредитоспроможність, оптимальну структуру капіталу та адаптивність до швидкозмінного зовнішнього середовища [1].

В умовах повномасштабної війни та глобальних турбулентностей адміністративне управління фінансовою стійкістю набуває вираженого проактивного антикризового характеру. Якщо раніше адміністративне управління базувалося переважно на ретроспективному аналізі, то сьогодні воно передбачає не лише оперативне реагування на кризові явища, але й завчасне виявлення ризиків, створення фінансових резервів, розробку сценаріїв розвитку та впровадження механізмів оперативного коригування управлінських рішень [2].

Дослідження показують, що зовнішні шоки призвели до значного зниження фінансової незалежності багатьох українських підприємств, зростання валютних, кредитних та операційних ризиків, а також зменшення маневровості капіталу [2]. На рівень фінансової стійкості впливають численні фактори, які поділяються на зовнішні та внутрішні.

До ключових зовнішніх факторів належать геополітична нестабільність, глобальна інфляція, коливання валютних курсів, порушення логістичних ланцюгів, зміна регуляторної політики та енергетична криза. Внутрішні фактори охоплюють структуру капіталу, якість активів, рівень ділової активності, ефективність фінансового планування та якість адміністративного контролю [3].

Саме ефективне адміністративне управління дозволяє суттєво пом'якшувати негативний вплив зовнішнього середовища через оптимізацію

витрат, диверсифікацію джерел доходів, страхування ризиків, перерозподіл ресурсів та впровадження сучасних методів ризик-менеджменту [1].

Ефективний механізм адміністративного управління фінансовою стійкістю базується на системному підході та включає п'ять взаємопов'язаних блоків:

1. Цільовий блок визначає стратегічні орієнтири фінансової стійкості підприємства, формує політику управління капіталом та визначає толерантність до ризиків.
2. Аналітичний блок передбачає комплексну діагностику фінансового стану за допомогою системи коефіцієнтів ліквідності, фінансової незалежності, рентабельності, ділової активності та стійкості. Важливим аспектом також є використання предиктивної аналітики для прогнозування касових розривів.
3. Плановий блок забезпечує розробку антикризових програм і сценаріїв розвитку, адже в умовах нестабільності традиційне річне бюджетування поступається місцем ковзному плануванню.
4. Організаційно-виконавчий блок відповідає за впровадження запланованих заходів, що включає в себе перерозподіл функціональних обов'язків між підрозділами та оптимізацію бізнес процесів.
5. Контрольно-коригувальний блок здійснює постійний моніторинг результатів та оперативне коригування управлінських рішень [1; 4].

Для підприємств аграрного сектору, які особливо вразливі до кліматичних ризиків, сезонної волатильності цін та логістичних перебоїв, адміністративне управління фінансовою стійкістю повинно включати додаткові специфічні інструменти. Серед них — створення сезонних фінансових резервів, розвиток альтернативних каналів реалізації продукції, впровадження агрострахування, використання державних програм підтримки та диверсифікацію діяльності (виробництво, переробка, реалізація) [3]. Створення замкнутих циклів виробництва дозволяє акумулювати додану вартість всередині компанії, що суттєво підвищує фінансову подушку безпеки.

Крім того, централізоване адміністративне управління, чіткий розподіл відповідальності між підрозділами, регулярний моніторинг ключових фінансових показників та цифровізація процесів фінансового контролю набувають особливого значення в умовах тривалої нестабільності.

Практичне застосування антикризових адміністративних інструментів демонструє, що підприємства, які своєчасно впроваджують системи ризик-менеджменту та адаптивне фінансове планування, значно краще витримують кризові явища та швидше відновлюють свою діяльність [5]. Міжнародний досвід також підтверджує ефективність проактивних підходів. Зокрема, дослідження фінансової стійкості малих підприємств у кризових умовах підкреслює важливість комплексного ризик-менеджменту, гнучкості управлінських рішень та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища для підвищення загальної стійкості організації [6].

Таким чином, в умовах глобальної нестабільності адміністративне управління фінансовою стійкістю перетворюється на визначальний фактор виживання, стабільності та подальшого розвитку організації. Проактивний підхід, системне використання антикризових інструментів, диверсифікація діяльності та посилення ризик-орієнтованого управління дозволяють підприємствам не лише протистояти зовнішнім шокам, але й використовувати кризові умови для структурної перебудови, оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Черен І.М. Управління фінансовою стійкістю підприємства (антикризовий аспект). 2025. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27973/1/Cheren_2025.pdf.
2. Скоропад І.С., Лазарєв О.М. Фінансова стійкість підприємства в умовах кризи: нові виклики та імперативи посилення. *Business Inform.* 2024. № 11. С. 300–307. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-300-307>.
3. Запша Г.М., Лівінський А.І., Телічко Н.О. Механізм антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457>.
4. Партин Г., Папірник С. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. *Mechanism of an Economic Regulation*, (3-4(97-98), 129-135. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21>.
5. Shcherbak V., Dorokhov O., Dorokhova L., Vzhytynska K., Yatsenko V., Yermolenko O. Financial Risk Management and Resilience of Small Enterprises Amid the Wartime Crisis. *Journal of Risk and Financial Management*. 2026. Vol. 19. No. 1. 37. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm19010037>.
6. Сидорчук І. Управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах розвитку економіки. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 72–77. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-10>.

*Шквариліук Марта,
доктор філософії, старший викладач
кафедри бізнесу та управління
ЗВО «Університет Короля Данила»*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДТРИМКИ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний етап трансформації енергетичного сектору характеризується стратегічним значенням відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) для забезпечення енергетичної безпеки та сталого розвитку. Україна бере активну участь у глобальних процесах енергетичного переходу, виконуючи міжнародні зобов'язання в межах Паризької кліматичної угоди. У період 2018-2025 років український ринок ВДЕ демонстрував значне зростання завдяки стимулюючим механізмам держави, зокрема запровадженню «зеленого тарифу».

Проте стрімкий розвиток галузі супроводжувався недосконалістю управлінських механізмів фінансового забезпечення та порушенням платіжної дисципліни, що призвело до накопичення значних обсягів державної заборгованості перед виробниками електроенергії з ВДЕ. З початком повномасштабної війни ці проблеми набули особливої гостроти: відбулося поглиблення фінансової нестабільності енергетичного сектору, суттєве порушення розрахунків та знищення значної частки об'єктів генерації. Поточна модель розрахунків із виробниками демонструє низьку управлінську ефективність, оскільки механічне спрямування коштів не розв'язує проблему дефіциту, а лише відтерміновує системний колапс фінансової стійкості галузі. Заходи, що здійснюються НКРЕКП, ДП «Гарантований покупець» та Міністерством енергетики України для стабілізації розрахунків, мають переважно фрагментарний характер і не формують цілісної системи рішень.

В умовах нестабільної екосистеми та обмежених ресурсів державного бюджету існує критична необхідність переходу від пасивного розподілу фінансів до активного менеджменту фінансових потоків. Для вирішення цих проблем доцільним є застосування комплексного підходу до формування управлінського механізму фінансового забезпечення, адаптованого до викликів воєнного та повоєнного періодів.

По-перше, пропонується впровадження адаптивної моделі управління фінансовим забезпеченням. Ця модель передбачає динамічну зміну інструментів фінансової підтримки та чітку координацію антикризових заходів залежно від поточного етапу функціонування економіки.

По-друге, подолання кумулятивного боргового навантаження вимагає розробки моделі управління погашенням заборгованості, що базується на поєднанні механізмів реструктуризації боргу, диференційованого розподілу фінансового навантаження між учасниками ринку та сценарного планування

фінансових потоків. Реалізація відповідної управлінської дорожньої карти через поетапне впровадження інструментів реструктуризації та цільового адміністрування забезпечить дієвий механізм виходу сектору з інституційної боргової пастки та сприятиме відновленню довіри інвесторів.

По-третє, в умовах підвищених ризиків перспективним напрямом є перехід від централізованої до децентралізованої фінансової моделі підтримки ВДЕ. Ця модель ґрунтується на стратегічному стимулюванні локальної генерації та створенні автономних енергетичних кластерів, що здатне суттєво підвищити стійкість системи. Особливий акцент у повоєнний період варто зробити на фінансових інструментах стимулювання «активних споживачів» та розвитку муніципальних енергетичних кооперативів.

Таким чином, удосконалення механізмів фінансового забезпечення виробників електроенергії з ВДЕ має базуватися на інтегрованій системі менеджменту, що гармонійно поєднує тарифні, бюджетні та ринкові інструменти. Впровадження запропонованих рішень дозволить ефективно розподіляти обмежені фінансові ресурси в умовах воєнного стану та сформує надійні стратегічні орієнтири для довгострокової стійкості ринку ВДЕ як базового елемента відбудови енергетичного сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гораль Л. Т., Онищенко В. О., Хом'як О. В., Шкварилук М. В. Децентралізована енергетика як відкрита екосистема: нові підходи до забезпечення енергетичної безпеки. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-34>
2. Ляшенко В. І., Трушкіна Н. В. Розвиток «зеленої» енергетики в Україні: фінансово-інвестиційні механізми в умовах повоєнного відновлення. Вісник економічної науки України. 2023. № 1 (44). С. 55–62.
3. Шкварилук М. В. Основні вектори розвитку «зеленої» енергетики в Україні: тарифна політика. Проблеми економіки. 2024. № 1 (59). С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-38-43>
4. Horal L., Shkvarylyk M., Khomiak O., Shyiko V. Modelling the price formation process for green energy to achieve climate neutrality. Research on Enterprise in Modern Economy. 2025. № 2 (41). DOI: <https://doi.org/10.19253/remе.2025.02.004>

Яковенко Яна,
здобувач вищої освіти;
Попова Ірина,
к.е.н., доцент

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Актуальність дослідження фінансового ринку України зумовлена тим, що він є ключовим елементом економічної системи держави, який забезпечує мобілізацію, розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів. У сучасних умовах, що характеризуються воєнними викликами, макроекономічною нестабільністю та трансформаційними процесами, фінансовий ринок потребує адаптації до нових реалій і підвищення своєї стійкості. Дослідження його стану та проблем розвитку набуває особливого значення, оскільки від ефективності функціонування фінансового сектору залежить відновлення економіки, інвестиційна активність та інтеграція України у світовий фінансовий простір. Крім того, недостатній рівень розвитку окремих сегментів, зокрема фондового ринку, його низька ліквідність і обмеженість фінансових інструментів додатково підсилюють необхідність наукових досліджень у цьому напрямі.

Проблематика розвитку фінансового ринку України знайшла відображення у такому вигляді працях українських науковців, серед яких варто відзначити Н. Волкову, В. Волкову, Н. Давиденко, Ю. Шулику, та інших, які досліджували теоретичні засади функціонування фінансового ринку, особливості його трансформації, а також сучасні виклики та перспективи розвитку в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів [1-4]. Водночас, попри значний науковий доробок, окремі аспекти функціонування фінансового ринку в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення залишаються недостатньо дослідженими і потребують подальшого наукового обґрунтування.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану фінансового ринку України, виявлення основних проблем його функціонування в сучасних умовах та обґрунтування напрямів його подальшого розвитку і підвищення ефективності функціонування.

Сучасний фінансовий ринок України функціонує в умовах високої невизначеності, зумовленої військовими ризиками, глобальною економічною нестабільністю та значною залежністю від зовнішнього фінансування. У цих умовах фінансовий ринок виступає ключовим елементом економічної системи, забезпечуючи перерозподіл фінансових ресурсів між суб'єктами господарювання, державою та населенням, а також виконуючи функції мобілізації капіталу, управління ризиками та підтримки ліквідності економіки. Аналіз сучасного стану фінансового ринку України у 2025–2026 роках свідчить

про відносну макрофінансову стабільність, незважаючи на складні зовнішні умови. Зокрема, економіка демонструє помірне зростання на рівні 2–3% ВВП, а інфляція залишається контрольованою завдяки жорсткій монетарній політиці. Важливу роль у забезпеченні стабільності відіграють міжнародні резерви та фінансова підтримка міжнародних організацій [5].

Його структура охоплює банківський сектор, ринок капіталів (зокрема фондовий), страхові та інші небанківські фінансові установи, які поступово адаптуються до нових викликів і умов функціонування. Банківський сектор залишається ключовим сегментом фінансового ринку, демонструючи високий рівень ліквідності та прибутковості. Значна частка активів зосереджена у державних банках, що свідчить про високий рівень концентрації. Водночас кредитування реального сектору економіки відновлюється повільно, що обмежує інвестиційну активність. Частка проблемних кредитів поступово знижується, однак залишається вищою за довоєнний рівень.

Валютний ринок функціонує в умовах керованої гнучкості, що дозволяє підтримувати відносну стабільність національної валюти. Це досягається за рахунок валютних інтервенцій та регуляторних заходів.

Ринок державних цінних паперів (ОВДП) виступає одним із основних інструментів фінансування дефіциту державного бюджету. Зростання участі населення у придбанні облігацій свідчить про підвищення довіри до фінансових інструментів. Водночас фондовий ринок залишається недостатньо розвиненим, що обмежує можливості залучення інвестицій.

Небанківський фінансовий сектор характеризується скороченням кількості установ внаслідок посилення регуляторних вимог, що сприяє очищенню ринку, але водночас зменшує конкуренцію. Рівень проникнення страхових послуг залишається низьким, що свідчить про недостатній розвиток цього сегмента.

Узагальнюючи вищенаведене слід визначити основні проблеми фінансового ринку України в сучасних умовах: макроекономічна нестабільність (інфляція, валютні коливання, вплив воєнних дій); низький рівень розвитку ринку капіталів, зокрема фондового ринку; обмежена ліквідність та вузький спектр фінансових інструментів; домінування банківського сектору та слабкий розвиток небанківських фінансових установ; низький рівень довіри населення та інвесторів до фінансових інститутів; недосконалість нормативно-правового регулювання; недостатній рівень прозорості фінансового ринку; поширення тіньових фінансових операцій; залежність від міжнародної фінансової допомоги; вплив глобальних фінансових ринків та зовнішніх шоків; проблеми кібербезпеки у сфері фінансових технологій; нерівномірний розвиток цифрових фінансових послуг.

Водночас подолання зазначених проблем потребує реалізації комплексних заходів, серед яких важливе місце займає цифровізація фінансового сектору та впровадження сучасних фінтех-рішень. Україна вже демонструє значний прогрес у розвитку мобільного банкінгу, безготівкових розрахунків і цифрових фінансових сервісів, що сприяє підвищенню

доступності фінансових послуг та рівня фінансової інклюзії. Попри відносну стабільність, фінансовий ринок України потребує подальших структурних реформ, спрямованих на зменшення залежності від зовнішнього фінансування та мінімізацію воєнних ризиків. Пріоритетними напрямками розвитку мають стати диверсифікація джерел капіталу, активізація фондового ринку та стимулювання інвестиційної діяльності. Отримані результати свідчать про необхідність формування ефективної стратегії підвищення стійкості фінансової системи України в умовах глобальної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волкова Н., Волкова В. Фінансовий ринок України: сучасні виклики та інновації. *Економіка і регіон* 2025р. № 4(99). DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4\(99\).4163](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4163)
2. Давіденко Н. Фондовий ринок України в контексті сучасних економічних трансформацій. *Економіка і регіон* 2025р. № 4(99). DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4\(99\).4164](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4164)
3. Шулик Ю. В. Стан та перспективи розвитку фондового ринку України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*, No 33(61), 2024 р. С. 69-80. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-69-80](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-69-80)
4. Гатаулліна Е. І. Проблематика розвитку фінансового ринку України. Вінниця: Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2380/2301>
5. Звіт про фінансову стабільність / Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/en/publications?page=1&perPage=5&search=&document=&pubCategory=2&keywords=&created_from=&created_to=
6. Результати Ukraine Recovery Conference 2025 у Римі: вплив на економічне відновлення України: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/rezultaty-ukraine-recovery-conference-2025-u-rymi-vplyv-na-ekonomichne>

РОЗДІЛ 2.

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ, КОНТРОЛЮ І ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Loboda Nataliia,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Ivan Franko National University of Lviv*

TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND REPORTING UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW

The current stage of development of the Ukrainian economy is characterized by the simultaneous influence of two key factors - accelerated digital transformation and the functioning of the economy under martial law conditions [1]. This leads to profound changes in all key areas of enterprise management, including accounting and financial reporting [2]. In these conditions, digitalization is no longer viewed as an innovative trend but rather as a critically necessary condition for ensuring the continuity of accounting processes, data preservation, and the functioning of enterprises in an unstable environment.

The transition to an electronic environment for processing economic information changes not only the technical aspects of accounting but also its methodological basis, the structure of information flows, and the role of the accountant in the enterprise management system. Under martial law conditions, particular importance is attached to ensuring the availability of accounting data, its backup storage, remote access to information systems, and the resilience of digital infrastructure to external threats, including cyber risks.

Transformation processes in Ukraine are largely driven both by internal economic factors and external challenges, including digital integration into the European economic space, the development of e-governance, increasing requirements for business transparency, as well as the consequences of military actions affecting the stability of enterprises and their information systems. In these conditions, a gradual transition is taking place from traditional local accounting systems to comprehensive digital enterprise management platforms, which ensure the integration of financial and management accounting, as well as information support for interaction processes with regulatory authorities in a unified digital environment.

An important element of the modern digital accounting infrastructure in Ukraine is the use of specialized software solutions for electronic reporting and document management [4]. These systems include M.E.Doc, SOTA, FlyDoc, etc., which ensure the preparation, signing, and submission of reports in electronic format even under remote working conditions and disruption of traditional business processes. These platforms are integrated with state services, in particular the taxpayer's electronic cabinet, which allows the automation of interaction processes between enterprises and regulatory authorities and increases the resilience of the reporting system in crisis situations [5].

At the same time, international ERP solutions are being actively implemented, including SAP S/4HANA, Oracle NetSuite, and Microsoft Dynamics 365 [3, 7]. They

provide comprehensive automation of accounting processes, including financial management, logistics, production, and analytics [6]. The use of such systems enables enterprises to form a unified information environment in which accounting data is updated in real time, significantly increasing the speed and accuracy of management decisions, especially under conditions of high uncertainty during wartime.

A feature of the current stage of digitalization is the active implementation of cloud technologies, which provide access to accounting systems regardless of the user's geographical location. This creates conditions for the development of remote work of accounting departments, which is especially relevant under martial law conditions, when some enterprises are forced to change their location or organizational structure. Cloud platforms also enhance the resilience of accounting data through backup storage and centralized information security systems.

Alongside technological changes, the logic of financial reporting formation itself is also being transformed. While traditionally reporting was formed as a periodic product of the accounting process, under digitalization conditions it acquires the character of a continuous information flow. This allows for obtaining up-to-date data on the financial condition of an enterprise even under unstable economic conditions.

These changes are accompanied by a significant expansion of the analytical capabilities of accounting systems. The use of Big Data technologies and artificial intelligence enables in-depth analysis of financial indicators, risk forecasting, and detection of anomalies in business operations. Thus, accounting is gradually transforming from a registration function into an analytical and management decision-support system.

At the same time, the digitalization of accounting and reporting under martial law conditions is accompanied by additional challenges, including increased cyber threats, risks of data loss or damage, the need to ensure business continuity, as well as personnel constraints related to staff mobility. This requires increased attention from enterprises to cybersecurity, data backup, and the development of employees' digital competencies.

In summary, digital technologies are forming a new model of accounting and financial reporting in Ukraine based on the integration of information systems, process automation, and analytical data usage. Under martial law conditions, this model gains additional importance as a tool for ensuring the resilience and continuity of enterprise operations.

In the future, the further development of the accounting system will be associated with the expansion of artificial intelligence usage, blockchain technologies to ensure data reliability, as well as further automation of primary accounting. This will form a new digital ecosystem of accounting in which the role of humans will gradually shift from operational to analytical and control functions.

Based on the results of the study, it can be concluded that the transformation of accounting and reporting under the influence of digital technologies is an irreversible process, which under martial law conditions acquires critical importance for ensuring the stability and efficiency of Ukrainian enterprises.

REFERENCES

1. Chabaniuk, O., Holovachko, V., Loboda, N., Lytvynenko, N., Novoseletska, A. (2026). Improving the accounting and analytical support model for the formation and digitalization of enterprise reporting. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. Vol. 1(66), pp. 266-278. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.2026.5139>
2. Harry Bouwman, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo, Mark de Reuver. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital policy, regulation and governance*. Vol. 20. No. 2. pp. 105-124. DOI: <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2017-0039>
3. Chabaniuk O.M., Loboda N.O., Kuzminska K.I. Accounting and applied software solutions. BAS: accounting: textbook. K.: ALERTA, 2024. 234 s.
4. Medynska, T., Loboda, N., Nohinova, N., Oliynyk, N., Borutska, Y. (2024). Optimization of ecological taxation: Role in the formation of environmental protection budgets. *International journal of environmental impacts*. Vol. 7. No. 1. pp. 17-23. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijei.070102>
5. Loboda, N.O., Chabanyuk, O.M., Spodaryk, T.I. (2021). Fiscal burden in the national economy: a dynamic aspect. *Scientific Journal "BUSINESS AND INFORM"*, Kharkiv, No. 2, pp. 292-299. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-292-299>
6. Kostyshyna, M.T., Kyrychuk, U.M., Loboda, N.O., Demko, M.Ya. Organization of Accounting: textbook. Lviv: LDFA, 2011. 192 s.
7. Loboda, N.O., Chabanyuk, O.M., Kolba, R.M. (2020). Digitalization as a function of accounting activity: the corona crisis as a context. *Modern Challenges of Sustainable Business Development: proceedings of the International scientific conference (5-6 November 2020)*. Zhytomyr: Zhytomyr Polytechnic, pp. 337-338. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/337.pdf>

Myronchuk Zoriana,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology Grzycki

OPTIMIZATION OF INVENTORY ACCOUNTING USING INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS

Inventory is a fundamental component of any enterprise's economic activity, as it forms the material basis for the continuity and regularity of the production process. Therefore, its optimal volume, rational structure, and effective utilization directly impact the financial results, liquidity, and competitiveness of the business entity.

The need to establish and maintain a certain level of production inventories is determined by the need to ensure the continuity of the technological cycle. That is why organizing their accounting requires a systematic approach that provides high-quality, complete, and timely information for management.

In the process of transforming the national accounting system in accordance with international standards, issues related to improving the methods of valuation, accounting, and control of production inventories are becoming increasingly relevant. Despite the introduction of the Accounting Standards and the updating of the regulatory framework, a number of practical aspects of inventory accounting in agricultural enterprises remain insufficiently studied and require further scientific justification.

The alignment of national accounting standards with International Financial Reporting Standards brings Ukrainian legislation closer to that of economically developed countries, simplifies accounting procedures, reduces financial fraud, and makes information more transparent and comparable for users in different countries.

Although national accounting standards are based on international standards, there are numerous accounting discrepancies between Ukraine and foreign countries, which are due to the specifics of the national system and tax legislation.

For the effective conduct of business operations, the issue of selecting a method for valuing inventory disposals must be resolved. The provisions regarding inventory accounting under IFRS No. 2 and PAS No. 9 have some differences. Additionally, since 2005, the number of permitted methods for accounting for inventory disposals in Ukraine has been reduced to five. The issue of their effective use in accounting also remains unresolved.

Comparing inventory valuation methods, it can be concluded that the most common are FIFO, weighted average cost, and LIFO. The table below provides a comparative overview of inventory accounting in Ukraine and abroad.

Thus, there are some differences in inventory accounting between Ukraine and other countries. Specifically, in Ukraine, materials are received by enterprises based on a delivery note, for which a receipt is issued in duplicate, whereas in other countries, the receipt is documented by a report in triplicate, based on the supplier's invoice.

Table 1. A Comparative Analysis of Inventory Accounting

Ukraine	Abroad
The principles for the preparation of inventory information in accounting and its disclosure in financial statements are established by Accounting Standard 9, "Inventories"	The fundamental methodological principles for the measurement, recognition, and presentation of inventories in financial statements are set forth in International Accounting Standard 2 "Measurement and Presentation of Inventories in the Context of Determining Actual Cost."
Inventories are assets that: - are held for subsequent sale in the ordinary course of business; - are in the process of production for the purpose of subsequently selling the finished product.	Inventories are assets that: a) are held for sale in the ordinary course of business; b) are in the process of production for such sale; c) exist in the form of raw or consumable materials to be used in the production process or in the provision of services.
Materials are received by the company based on a bill of lading, against which a receipt is issued in duplicate. The first copy serves as the basis for recording the goods in the warehouse. The second copy of the receipt serves as a report on the use of the consignment.	The receipt of materials at the company is documented by a report, which is prepared in triplicate. The supplier's invoice serves as the basis for preparing the report. One copy of the report is sent to the procurement department for verification against the terms of the purchase order, the second is forwarded to the warehouse containing the materials, and the third is retained by the receiving department. The copy of the report that was initially sent to the procurement department is later forwarded to the financial accounting department for settlements with suppliers.

In foreign countries, an error in inventory valuation at the end of the current year has a very negative impact on net income for the current and following year, and consequently, on the amount of personal income tax paid. Therefore, government agencies regulate the use of various inventory valuation methods. Corporate accountants, on the one hand, often face the challenge of accurately determining profit, and on the other hand, the desire to reduce income tax.

Therefore, based on the above, it can be concluded that the scope of application of modern valuation methods should be expanded, in particular by refining the mechanisms for determining net realizable value so that it more accurately aligns with the approaches adopted in IFRS. This will contribute to increasing the objectivity of inventory values in financial statements.

It is necessary to specify the disclosure requirements in the notes to the financial statements: the classification of inventories, valuation methods, and the amounts of write-offs and write-backs. This will enhance the transparency and comparability of domestic companies' financial statements with international practices.

It is also advisable to update primary documentation forms, simplify overly bureaucratic procedures, and introduce digital documents to ensure more flexible and rapid tracking of inventory movements, as is practiced in global accounting systems.

It is advisable to adopt international internal control practices, including regular scheduled risk assessment procedures, testing of accounting systems, and automation of inventory processes. This will help ensure the reliability of inventory data and reduce the risk of errors.

IFRS requires a significant degree of professional judgment on the part of the accountant. The introduction of appropriate training programs and methodological guidelines will help accountants apply judgment more effectively when determining the value of inventories. It is advisable to ensure regular updates to educational materials, standards, and methodological guides for accountants in order to promote consistent approaches to inventory accounting in practice that are compatible with IFRS.

REFERENCES

1. Accounting Regulation (Standard) 9 “Inventories,” approved by Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 237 dated October 8, 1999. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> .
2. International Accounting Standard 2 (IAS 2). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
3. Kindratska, G. I. Financial Accounting: A Textbook. – Kyiv: Znannya, 2020. – 687 pp.

Ovsiuk Nina,
Doctor of Economic Sciences, Professor
National Academy of Statistics, Accounting and Auditing

FEATURES OF ACCOUNTING OF DEPOSIT OPERATIONS OF COMMERCIAL BANKS

Banks play a vital role in the financial infrastructure of any country by fostering economic growth. They achieve this by safeguarding public savings and providing loans for both business ventures and personal needs. A significant portion of a bank's financial resources comes from borrowed funds, making the task of increasing deposit volumes a persistent priority. The effective handling of deposit transactions in commercial banks is therefore highly relevant, as these transactions are among the core operations of banks, crucial for ensuring financial stability and maintaining public trust in the banking system. In an era marked by intensified competition in the banking sector, shifting regulatory frameworks, rapid technological advancements, and growing financial risks, banks are compelled to continuously refine their methods for managing and accounting for deposit transactions to stay resilient and efficient.

According to Ukrainian Law № 2121-III [1], a bank is defined as a financial institution responsible for accepting customer deposits, granting loans, processing payments, and providing various other financial services. Additionally, banks may also engage in activities such as investment management of customer funds and asset administration.

Banks play a crucial role in the economic infrastructure of Ukraine for several compelling reasons. Chief among them are the following functions:

- Financing enterprises: by offering loans, banks support businesses in expanding their operations, which fosters increased production, generates new employment opportunities, and drives overall economic growth.
- Safeguarding and growing deposits: banks provide a secure platform for storing funds while enabling account holders to earn interest on deposits. This not only boosts personal financial stability but also enhances the economic well-being of households.
- Facilitating payments: through their core services, banks ensure smooth financial transactions, including fund transfers and bill payments, which are essential for maintaining the steady flow of money within the economy.
- Promoting financial system stability: by regulating monetary circulation and ensuring proper oversight, banks help mitigate financial crises and other economic disruptions, thereby maintaining stability in the system. These roles underscore the vital contribution of banks to Ukraine's economic growth and resilience [2].

Under the legal framework of Ukraine, the head of a bank bears the responsibility for overseeing the organization of accounting practices. This includes ensuring the accurate documentation of all banking transactions through primary records, maintaining processed documents, and preserving accounting registers and reports within the stipulated timeframes.

The accounting practices of a commercial bank are guided by universally recognized and systematically established methodological principles. While the essential aspects of recording banking operations are strictly regulated by prevailing legislation, banks are granted the autonomy to independently define certain accounting principles and procedures in alignment with their operational requirements. It is imperative, however, that these selected methods are formally documented in the Accounting Policy Order, which may be revised no more than once annually. Any amendments made to the policy must be adequately disclosed through supplementary financial statements, specifically the Notes accompanying the five core financial reports of the bank.

Accounting should be recognized as a structured and well-established process designed to monitor and manage the accurate representation of a bank's financial metrics while ensuring accountability for their precision. In the context of banks, accounting possesses distinct characteristics that set it apart from standard enterprise accounting.

The primary distinction lies in the specialized nature of banking operations, which revolve around financial instruments such as loans, deposits, and investments. This necessitates the use of tailored accounting methods and comprehensive risk management practices [3]. Moreover, the Chart of Accounts used in bank accounting deviates significantly from the conventional charts of accounts utilized in other industries. Additionally, banking accounting practices are tightly regulated by financial authorities, resulting in stringent compliance requirements for the preparation and maintenance of financial reports.

The primary aspects of accounting for deposit transactions include the following:

1. Accounting for contributions: This involves recording customer deposits made into their respective accounts.
2. Accounting for interest: One of the more intricate elements, it covers the calculation and recording of interest accrued on customer deposits.
3. Registration of cash flows: This tracks the movement of funds, from their initial deposit to subsequent withdrawals from deposit accounts.
4. Provisioning: Reserves are created to offset potential losses related to the deposits.
5. Reporting: Financial statements are generated to provide an overview of deposit transactions and their influence on the organization's financial standing [4].

One distinct characteristic of bank accounting is its unique Chart of Accounts, which stands in stark contrast to the standard chart of accounts used in other industries. These differences stem from the specialized nature of banking operations and enterprises, influencing the accounting requirements and, in turn, shaping the structure of the chart of accounts. This complexity makes bank accounting more intricate and specific compared to other sectors, demanding that professionals possess advanced knowledge in finance and a high degree of specialized training.

The accounting process for deposit transactions generally involves the following steps:

- 1) Registering deposit agreements: Opening accounts based on the finalized agreements.

2) Recording attracted funds: Managing separate accounts for each deposit type to track balances.

3) Interest accrual: Calculating and recording interest on deposits according to the agreement terms.

4) Deposit returns: Documenting the return of funds to depositors and closing the relevant accounts.

In addition, reserves need to be established for deposits.

The primary process of recording deposit transactions in accounting involves registering customer contributions to their accounts, calculating and accounting for accrued interest, tracking cash flows, creating reserves to mitigate potential losses, and preparing financial statements.

Proper reflection of deposit transactions in both the financial and tax reports of a commercial bank represents a critical element of financial management and adherence to the regulatory requirements set by the NBU. A bank's financial statements consist of five main components; however, information related to deposits is primarily disclosed within the balance sheet, income statement, cash flow statement, and accompanying notes to the financial statements. These notes are particularly detailed, providing in-depth information on the structure, terms, applicable interest rates, and maturity schedules of deposits. Reporting is typically submitted electronically via the systems managed by the NBU and tax authorities.

REFERENCES

1. Zakon Ukrainy «Pro banky i bankivsku diialnist» (2024). [Law of Ukraine «On banks and banking activities»] dated March 8, 2024. №2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.
2. Matviichuk N. (2023). Suchasni tendentsii zaluchennia depozytiv bankamy Ukrainy [Modern trends in attraction of deposits by banks of Ukraine]. *Ekonomichni chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 3, pp. 87-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2023_3_11
3. Dzhulii L. V. (2017). Orhanizatsiini aspekty ta systema obliku depozytnykh operatsii komertsiiynykh bankiv [Organizational aspects and the accounting system of deposit operations of commercial banks]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3(1), pp. 136-139. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_3\(1\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_3(1)_26)
4. Kolodiazhna T. V., Bakumenko T. O. (2018). Ekonomichna sutnist ta klasyfikatsiia depozytnykh operatsii komertsiiynykh bankiv [Economic essence and classification of deposit operations of commercial banks]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 22, pp. 802-805. URL: <http://global-national.in.ua/issue-22-2018/30-vipusk-22-kviten-2018-r/4003-kolodyazhna-t-v-bakumenko-t-o-ekonomichna-sutnist-ta-klasfikatsiya-depozitnykh-operatsij-komertsijnikh-bankiv>

Poliakova Yevheniia,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" of V.N. Karazin Kharkiv National University;
Shevchenko Viktoriia,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" of V.N. Karazin Kharkiv National University

THE IMPACT OF THE AUDIT OPINION ON INVESTMENT ATTRACTIVENESS AND CORPORATE BRAND IN THE INTERNATIONAL MARKET

In the contemporary architecture of global financial markets, trust serves as a fundamental intangible asset that defines the strategic resilience of a business. The audit opinion has evolved from a mere financial control tool into a powerful reputational marker that directly shapes a company's brand in the eyes of international stakeholders [1]. Analysis of global capital markets reveals a direct correlation between audit quality and the market valuation of assets: companies that receive an opinion from internationally recognized audit networks demonstrate, on average, a 15–20% higher capitalization level compared to peers with opinions from local firms [2]. This is attributed to the "signaling" effect, where a positive report from an independent expert acts as a guarantee of transparency and corporate governance efficiency.

A nascent yet critical aspect of auditing is the concept of "digital trust" and the verification of non-financial (ESG) metrics. Market trend research for 2024–2025 indicates that over 75% of institutional investors are prepared to divest from companies whose sustainability reports lack external audit assurance [3]. The scientific novelty of this study lies in identifying the transformation of the audit opinion into a core component of "brand protection." In an environment of information volatility, the audit serves as a filter that mitigates reputational risks associated with reporting errors, which, according to historical data, can lead to an instantaneous loss of up to 30% of shareholder value within a single trading session [4].

A strong real-world example of how the audit opinion impacts investment attractiveness and corporate brand is Siemens AG, a leading European industrial and technology group operating across multiple regulated markets. Siemens prepares its consolidated financial statements in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS), which are audited by one of the Big Four audit firms. The consistent receipt of an unqualified audit opinion supports investor confidence in the reliability of Siemens' financial reporting, internal control systems, and corporate governance framework. This assurance is particularly important given the capital-intensive nature of Siemens' operations and its reliance on long-term financing for infrastructure, energy, and industrial projects. Externally audited financial statements reduce information asymmetry for international investors and creditors, contributing

to a lower perceived risk profile and more favorable financing conditions. In addition, Siemens integrates external assurance into its sustainability and ESG reporting, covering areas such as decarbonization, energy efficiency, and responsible supply chain management. This practice corresponds with the broader market trend whereby over 75% of institutional investors require audited ESG disclosures as a prerequisite for investment decisions [6].

Thus, Siemens AG illustrates how the audit opinion operates not merely as a statutory compliance tool, but as a strategic reputational mechanism that reinforces investment attractiveness and supports the long-term strength of a corporate brand in the international market.

A comparable illustration from an emerging market context is DTEK Group, one of Ukraine's largest private energy holdings. DTEK prepares consolidated financial statements in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS), which are subject to independent external audit. For Ukrainian corporations operating under heightened country and market risk, the presence of a credible audit opinion is a critical prerequisite for maintaining access to international financing and cooperation with foreign lenders and investors. Audited IFRS financial statements enhance transparency, mitigate information asymmetry, and support confidence in the company's financial sustainability and governance practices. This is particularly important for capital-intensive sectors such as energy generation, renewables, and infrastructure development, where long-term investment decisions depend heavily on the reliability of financial and non-financial disclosures. In addition, DTEK has expanded the scope of external assurance over sustainability and ESG-related information, including emissions reduction initiatives, occupational safety, and energy transition projects, aligning its reporting practices with international investor expectations [7].

So, for DTEK Group, the audit opinion serves not only as a formal reporting requirement but as a strategic asset that enhances investment attractiveness, facilitates access to international capital, and supports corporate brand credibility in the global energy market.

Capital raising statistics on international exchanges confirm that the presence of verified IFRS financial statements reduces the cost of debt capital by 0.5–1.2 percentage points. In the context of global corporations, this translates into millions in savings [5]. Consequently, the audit opinion should not be viewed as a budgetary expense but as a high-efficiency investment in international goodwill, ensuring the legitimacy of the brand within the global economic space.

REFERENCES

1. PwC. (2024). *The Value of Audit: Perspectives from the Investment Community*. PwC International. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/global-investor-survey/global-investor-survey-report-2024.pdf>

2. Francis, J. R. (2011). *The Economics of Audit Quality*. Journal of Accounting and Economics, 52(2-3), 125-152. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3071306>
3. PwC. (2024). *Global Investor Survey 2024: The Trust Gap and ESG Assurance*. PwC Strategy&.URL:<https://www.pwc.ch/en/services/trust.html>
4. Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). *Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature*. Journal of Accounting and Economics, 31(1-3), 405-440. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165410101000180>
5. PwC. (2025). *Financial Reporting Integrity and the Cost of Capital*. PwC Professional Insights. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2025/compliance-2025.html>
6. Siemens AG – *Annual Financial Reports (IFRS)* URL: <https://www.siemens.com/en-us/company/investor-relations/annual-reports/>
7. DTEK Energy B.V. – *Annual Reports (IFRS)* URL: https://www.rns-pdf.londonstockexchange.com/rns/6082C_1-2026-4-30.pdf

Varghese Josy,
MSc Business Finance,
Riga Technical University (2025);
M. Com Tax Accountant
josyvargheese40@gmail.com

GST COMPLIANCE IN THE DIGITAL ERA: CHALLENGES, AUTOMATION, AND THE FUTURE OF TAX ACCOUNTING SYSTEMS IN INDIA

Abstract. *India's GST regime has now completed eight years — long enough to move past the teething-trouble narrative and ask harder questions about why compliance costs remain stubbornly high. This paper takes a practitioner-first approach. Drawing on direct experience in a tax accounting firm, it identifies three fault lines — ITC reconciliation inconsistency, the uneven rollout of e-invoicing, and the relentless pace of regulatory amendment — and examines each one honestly rather than charitably. The second half of the paper considers what digital tools have genuinely delivered versus what they have merely promised, and closes with a frank assessment of what sustainable compliance improvement actually requires.*

Keywords: GST India, tax compliance, ITC reconciliation, e-invoicing, accounting automation, digital tax systems.

1. Introduction

There is a particular kind of Monday morning that most Indian tax accountants will recognise. A client calls — confused, slightly panicked — because their GSTR-3B figures do not match the auto-populated GSTR-2B, and the filing deadline is forty-eight hours away. Someone in the supply chain filed late, or incorrectly, or both. The credit the client was counting on has temporarily disappeared from the portal. Nothing illegal has happened. Nothing unusual has happened, either. This is just how things are.

That scenario does not appear in macroeconomic assessments of GST performance, which tend to focus on revenue collections and the formalization of the unorganised economy. Both are legitimate measures, and by both standards GST has delivered real results. But they do not capture the friction that practitioners and small businesses absorb daily — the hours spent chasing suppliers, querying portals, and manually reconciling figures that, in a cleaner system, would reconcile themselves.

This paper is written from inside that friction. Having worked in a tax firm managing GST compliance for businesses across multiple sectors and states, the author has watched the system mature — and has watched the same problems resurface, year after year, in slightly different forms. What follows is an attempt to describe those problems honestly, consider what technology has and has not solved, and think through what a genuinely less burdensome compliance environment might require.

2. Three Problems That Have Not Gone Away

It is tempting to frame GST's compliance challenges as a list of technical deficiencies — portal reliability, API stability, form complexity. Those things matter. But beneath the technical layer sit three deeper structural problems that no software update alone can fix.

The first is the ITC dependency problem. GST's input tax credit mechanism is, in theory, one of its most elegant features. A registered buyer pays tax on purchases, then offsets that amount against the tax collected on sales — avoiding the compounding burden that plagued the old CENVAT and VAT regimes. In practice, the buyer's ability to claim that credit depends entirely on what their supplier reports. A supplier who files GSTR-1 late, or who amends it after the buyer has already prepared their return, creates a GSTR-2B mismatch that falls squarely on the buyer to resolve. The buyer did nothing wrong. The system still holds them responsible. For businesses with large and varied supplier bases, this is not an occasional inconvenience — it is a permanent operational overhead.

The second problem is what might be called the e-invoicing middle ground. When the government began mandating e-invoicing in October 2020, the logic was sound: if every B2B invoice is validated by the GSTN portal at the moment of issue, the data flowing into GST returns becomes far more reliable. And for large corporates with mature ERP systems, that is roughly what happened. But for businesses sitting just above the turnover thresholds — firms with annual revenues between five and fifty crores, say — the implementation reality was more difficult. They were obligated to comply, lacked the IT infrastructure of larger peers, and could not always afford the integrations that made compliance workable. The result was a category of taxpayer that was technically compliant but operationally strained.

The third problem is regulatory velocity. Between 2017 and the time of writing, the GST Council has convened more than fifty times. Each meeting generates notifications, circulars, and clarifications — some minor, some significant, many requiring immediate changes to filing practices or software configurations. The individual changes are often reasonable responses to genuine problems. Cumulatively, they create an environment where staying compliant feels less like following a stable set of rules and more like keeping up with a conversation that never quite reaches a conclusion. For a small business owner without a dedicated accountant, that is simply overwhelming.

3. What Technology Has Actually Delivered

The honest answer is: quite a lot, in some areas, and rather less than advertised in others.

Automated reconciliation tools deserve genuine credit. The task of matching purchase register entries against GSTR-2B data — line by line, invoice by invoice — was, in the early years of GST, the kind of work that consumed entire weekends for accounting staff. Software platforms that automate this matching, flag discrepancies by category, and generate exception reports have materially reduced that burden. The underlying reconciliation problem has not disappeared, but the hours required to identify it and quantify it have fallen significantly.

Cloud accounting platforms have also changed the texture of the accountant-client relationship in useful ways. When a client's sales and purchase data flows directly into a shared platform rather than arriving as a bundle of PDFs on the twenty-eighth of the month, the accountant has more time to review, question, and advise — and fewer opportunities for transcription error. That is a real improvement, even if it is not especially dramatic to describe.

Where technology has under delivered is in the area of judgement. A reconciliation tool can tell you that supplier X has not reported invoice Y. It cannot tell you whether to chase the supplier, accept the mismatch and adjust the ITC claim, or escalate to a demand notice. A return-filing platform can pre-populate figures from integrated data sources. It cannot determine the correct HSN code for a product that straddles two rate categories, or advise on whether a particular transaction qualifies as an exempt supply. These judgement calls still require a practitioner who knows the rules, understands the client's business, and can read the risk landscape accurately. Technology has made the mechanical work faster. It has not replaced the professional at the center of that work.

4. Where This Is Heading

The trajectory of GST compliance technology points in a fairly clear direction, even if the timeline remains uncertain. Universal e-invoicing coverage — once it reaches all registered taxpayers, rather than just those above the current turnover thresholds — will substantially change the data environment. When every B2B invoice is validated at source, the downstream reconciliation problem shrinks considerably. The supplier cannot file GSTR-1 with figures that contradict the IRN-validated invoice, because the portal will not accept them. That single change, fully implemented, would address a large fraction of the ITC mismatch burden that practitioners currently manage.

AI-assisted audit selection is another development worth watching. If the tax authority is already using data analytics to identify return anomalies and flag accounts for scrutiny, then the risk profile of careless filing changes. Businesses that could previously rely on low audit probability as a form of de facto tolerance will find that calculus shifting. Accuracy becomes more valuable, not less, as detection improves.

For practitioners, this points toward a professional reorientation that is already underway in better-resourced firms. The accountant's value is migrating away from the mechanical execution of compliance tasks — which software is increasingly handling — and toward the interpretive and advisory work that software cannot do. Structuring transactions, managing audit exposure, advising on rate classification disputes, helping clients build internal processes that do not create compliance problems downstream: these are the areas where professional skill will matter most in the years ahead. The accountant who positions themselves as a filer risks being outcompeted by a subscription. The accountant who positions themselves as an advisor does not.

Conclusions

GST has achieved what it set out to achieve in broad structural terms. The cascading tax problem is largely solved. The data trail that the system generates, imperfect as it still is, has made the informal economy more visible than any previous tax regime managed. These are real accomplishments.

What the system has not yet achieved is a compliance environment that feels proportionate to the scale of most Indian businesses. The ITC reconciliation burden, the e-invoicing implementation gap, and the relentless pace of regulatory change are not minor inconveniences — they are genuine costs, borne disproportionately by smaller taxpayers and the practitioners who serve them.

Technology is closing some of those gaps, and will close more of them as e-invoicing coverage expands and AI tools mature. But technology does not write better regulations, does not simplify rate structures, and does not train the next generation of tax professionals. Those things still require deliberate choices by people in institutions. The digital infrastructure is increasingly fit for purpose. The policy and human infrastructure around it still has catching up to do.

REFERENCES

1. Government of India, Ministry of Finance (2023). GST Council Reports and Statistical Data. New Delhi: Central Board of Indirect Taxes and Customs (CBIC).
2. Mukherjee, S. & Rao, R.K. (2019). GST in India: Design, Implementation and Challenges. *Economic and Political Weekly*, 54(31), 38–46.
3. Deloitte India (2022). Navigating GST Compliance: Technology and Transformation. Mumbai: Deloitte Touche Tohmatsu India LLP.
4. KPMG (2023). Digital Taxation and the Future of Indirect Tax Compliance in India. New Delhi: KPMG India.
5. National Institute of Public Finance and Policy (2021). E-Invoicing under GST: Impact Assessment and Policy Implications. NIPFP Working Paper No. 340.
6. PricewaterhouseCoopers (2022). Automation in Tax Functions: Trends and Opportunities. PwC India Insights Report.
7. Rao, M.G. & Chakraborty, P. (2020). Goods and Services Tax in India: Progress and Challenges. *Asian Development Review*, 37(2), 1–27.

*Біндюг Дарія,
здобувач вищої освіти ОП «Облік і оподаткування» першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
Сумський національний аграрний університет
Ткаль Ярміла,
к.е.н, доцент
Сумський національний аграрний університет*

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ РОЗРАХУНКІВ ІЗ ЗАМОВНИКАМИ ІТ-ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сфера ІТ-послуг є одним із найбільш динамічних секторів сучасної цифрової економіки. Зростання обсягів ІТ-сервісів, поширення дистанційних форматів співпраці та активне використання електронних платформ зумовлюють збільшення кількості господарських операцій і водночас підвищують вимоги до організації обліку та оподаткування розрахунків із замовниками.

Актуальність дослідження посилюється розвитком хмарних технологій, CRM-систем, електронного документообігу та цифрових каналів комунікації з клієнтами. За таких умов ІТ-послуга набуває ознак цифрового продукту, а процес виконання зобов'язань дедалі більше пов'язаний із використанням інформаційних систем, автоматизацією облікових процедур і контролем фінансових потоків у режимі реального часу.

Особливістю діяльності ІТ-підприємців є проєктно-сервісний характер роботи, що передбачає різні моделі взаєморозрахунків із клієнтами: авансові платежі, поетапну оплату робіт, післяплату або регулярний абонентський супровід. Це формує потребу у деталізованому аналітичному обліку договорів, етапів виконання послуг, виставлених рахунків і отриманих оплат.

У ході дослідження систематизовано обліково-податкові особливості розрахунків із замовниками ІТ-послуг. Встановлено, що ключове значення для ФОП має застосування касового методу визнання доходу, за яким податковий дохід формується у момент фактичного надходження коштів. У зв'язку з цим важливого значення набувають банківські виписки, електронні платіжні сервіси та належне документальне підтвердження виконаних робіт.

Дослідження показало, що ефективність організації обліку значною мірою залежить від рівня цифровізації внутрішніх процесів. Використання CRM-систем, електронних реєстрів, автоматичних нагадувань про оплату та інструментів аналітики дозволяє підвищити контроль дебіторської заборгованості, мінімізувати ризик помилок у визнанні доходів і забезпечити прозорість розрахунків із замовниками.

Окрему увагу приділено внутрішньому контролю розрахункових операцій. Запропоновано підхід, що передбачає систематичний моніторинг

оплат, перевірку відповідності первинних документів умовам договорів, а також узгодження інформації між банківськими даними та внутрішніми електронними реєстрами. Такий підхід сприяє підвищенню податкової безпеки та зниженню ризиків викривлення фінансової інформації..

За результатами дослідження запропоновано модель облікової політики для ІТ-підприємця, яка передбачає: визначення об'єктів аналітичного обліку; стандартизацію документування розрахунків; ведення електронних реєстрів; використання банківської виписки як основного джерела формування податкового доходу; інтеграцію CRM-даних у систему управлінської аналітики.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити переваги та ризики організації обліку розрахунків у сфері ІТ-послуг. До сильних сторін віднесено високу рентабельність ІТ-сектору, можливість використання спрощеної системи оподаткування та широке застосування цифрових інструментів управління. Водночас основними ризиками залишаються недостатня формалізація облікової політики, несистемне ведення первинної документації та залежність від безготівкових каналів надходження коштів.

Таким чином, ефективна організація обліку та оподаткування розрахунків із замовниками ІТ-послуг потребує комплексного поєднання цифрових технологій, належного документального забезпечення та постійного контролю фінансових потоків. Запропоновані підходи сприятимуть підвищенню фінансової дисципліни, податкової безпеки та конкурентоспроможності ІТ-бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бушуєв С., Івко А., Райчук І. Вибір моделі організаційної структури проєкту діджиталізації бізнес процесів в контексті синкретичного управління. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2023. Т. 28. С. 5-13.
2. Волянчук І. Особливості бухобліку в ІТ-компаніях. https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/32_2021/3.pdf
3. Гончаренко І. М., Сергєєва В. С. Підтримка державою ІТ-бізнесу в Україні. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 25 квітня 2023 року. Київ : КНУТД, 2023. С. 68-71.
4. Дергунов Н.С. Інформаційна система ІТ-компанії. *Вісник Поліського національного університету*. № 4. 2022. С. 76-82.
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: наказ Міністерства фінансів України від 08.10.1999 р. № 237 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text>
6. Папінко А. І. Аналіз бізнес-процесів ІТ- підприємств в системі управлінського обліку. *Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної

конференції (м. Вінниця 11-12 квітня 2024 р.); Вінниця: ЗУНУ, 2024. С.216-219.

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

*Боровик Петро,
к.е.н, доцент;
Удовенко Ірина,
к.е.н, доцентка;
Шемякін Михайло,
к.с.-г.н., доцент;
Рудий Роман,
д.т.н, професор
Уманський національний університет*

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СПЕЦІАЛЬНОГО РЕЖИМУ ПРЯМОГО ОПОДАТКУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГЕОДЕЗИЧНО- ЗЕМЛЕВПОРЯДНОГО БІЗНЕСУ

У період економічних реформ та післявоєнної відбудови України актуальною постане потреба вдосконалення фіскального інструментарію, завдяки якому держава здійснює підтримку окремих видів бізнесової діяльності та пріоритетних галузей [1]. Важливим для України на цьому етапі її розвитку, на наше переконання, стане формування ефективного інструментарію державного стимулювання діяльності бізнес-структур, які виконують роботи та надають послуги, без яких просто неможливий сам процес відбудови будь-яких об'єктів, а саме – в сфері геодезії та землеустрою.

Зауважимо, що геодезично-землевпорядні підприємницькі утворення формують базову просторову інфраструктуру суб'єктів, які користуються земельними ділянками, забезпечуючи при цьому правове оформлення земельних активів і формуючи інформаційне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Водночас чинні підходи до оподаткування геодезично-землевпорядного бізнесу практично не орієнтуються на специфіку означеної діяльності, що актуалізує ідею розроблення та запровадження в царині геодезії та землевпорядкування спеціального режиму прямого оподаткування.

Зазначена підгалузь вирізняється низкою особливостей, серед яких домінування висококваліфікованої інтелектуальної праці, залежність від природно-кліматичних умов, помітний перелік нормативних актів та регуляторних процедур, які стосуються зазначеного виду діяльності та потреба у використанні з метою проведення вимірів та виконання проєктів високотехнологічних засобів і спеціалізованого програмного забезпечення. За таких обставин, враховуючи очікуваний післявоєнний кадровий дефіцит для досліджуваної підгалузі, а також значні ціни на високотехнологічний інструментарій та програмні продукти, які використовуються з метою виконання та оформлення результатів геодезично-землевпорядних робіт, після війни чинні податкові моделі виявляться неефективними.

Ідея спеціального податкового режиму передбачає адаптацію фіскального навантаження до галузевих характеристик. Йдеться, зокрема, про можливість

врахування витрат на технічне переоснащення, цифрові рішення та підвищення кваліфікації кадрів. Подібний підхід здатен стимулювати інноваційні процеси, підвищити конкурентоспроможність підприємницьких структур і сприяти оновленню матеріально-технічної бази [2].

Не менш важливим аспектом є потенціал пільгового податкового режиму щодо зменшення тіньового сегмента. Адже складність справляння податків в досліджуваному сегменті бізнесу та невідповідність діючих норм податкового законодавства реальним умовам діяльності часто спонукають частину підприємницьких суб'єктів працювати поза офіційним сектором. Запровадження ж більш зрозумілих і гнучких податкових правил, навпаки, може стимулювати процеси легалізації діяльності та розширення кола платників податків.

Водночас необхідно враховувати можливі ризики. Надмірні податкові пільги можуть призвести до дисбалансів на ринку або створити передумови для податкових оптимізацій та різних маніпуляцій. Тому принциповими є чітке встановлення правил та умов застосування спеціального режиму, а також налаштування ефективних механізмів контролю за їх чітким та строгим дотриманням.

Особливого значення набуває використання з метою проведення податкового контролю геоінформаційних систем та інших цифрових технологій у сфері земельних ресурсів. Використання геоінформаційних баз і технологій та земельно-кадастрових платформ у поєднанні з податковими інструментами відкриває також можливості для автоматизації обліку, підвищення рівня прозорості ринкових і неринкових операцій із земельними активами, підвищення ефективності управління землями.

Таким чином, впровадження спеціального режиму прямого оподаткування суб'єктів геодезично-землевпорядної діяльності може стати важливим кроком до підвищення ефективності функціонування геодезично-землевпорядної підгалузі, стимулювання інвестиційної активності бізнес-структур та забезпечення збалансованого розвитку земельних відносин. Результативність цього процесу визначатиметься продуманістю і обґрунтованістю регуляторних рішень і здатністю держави забезпечити їх практичну реалізацію в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755 VI (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. (дата звернення: 14.04.2026).
2. Borovyk, P., Kyselov, Yu., Rudyi, R., Shemiakin, M. (2024). State Support for Geodetic Business – An Important Prerequisite for Post-War Reconstruction of Ukraine. *Oblik i finansi*, 3(105), 57-63. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-3\(105\)-57-63](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-3(105)-57-63)

Бражна Лілія, к.е.н.

Приватний заклад «Київський кооперативний інститут бізнесу і права»;

Райковська Інна, к.е.н., доцент

Приватний заклад «Київський кооперативний інститут бізнесу і права»;

Костенко Олександр, к.е.н., доцент

Приватний заклад «Київський кооперативний інститут бізнесу і права»

СТРУКТУРА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасна структура функціонування системи бухгалтерського обліку зумовлена необхідністю формування якісного інформаційного забезпечення управління підприємством. Бухгалтерський облік — це складна система, яка виконує важливу функцію у фінансово-господарській діяльності. Щоб облік був ефективним і точним, він має бути грамотно організований — із чіткою *структурою, послідовним процесом* та відповідною *формою обліку*. Бухгалтерський облік, як система збору, обробки та подання інформації про фінансовий стан суб'єкта господарювання виконує інформаційну, контрольну, аналітичну та правову функції. Основними характеристиками обліку слід вважати: ведеться безперервно; базується на документах; має чітку методику (подвійний запис, рахунки, баланс); залежно від змістовної характеристики облікових даних господарський облік поділяється на взаємопов'язані складові, кожна з яких виконує визначену роль у системі інформаційного забезпечення управління:

1) *Оперативний (оперативно-технічний) облік* здійснюється безпосередньо у процесі виконання господарських операцій у місцях їх виникнення. Він передбачає фіксацію поточних виробничих та організаційних показників, обсягів виготовленої продукції та інших показників, які можуть не відображатися в інших формах обліку. Інформація, отримана в межах цього виду обліку, використовується для поточного контролю за перебігом господарських процесів, їх планування на короткостроковий період, аналізу та оперативного управління.

2) *Статистичний облік* спрямований на дослідження кількісних і якісних характеристик масових соціально-економічних явищ, а також на встановлення тенденцій і закономірностей їх розвитку в конкретних часових і просторових умовах. До таких показників належать, зокрема, ефективність використання робочого часу, якісні параметри продукції, середній рівень оплати праці тощо.

3) *Бухгалтерський облік* є центральною ланкою системи господарського обліку та основним джерелом формування інформації для управління підприємством.

Структура бухгалтерського обліку — це внутрішня побудова його системи. Поняття “структура” зазвичай вживається як синонім організації. Під

структурою обліку розуміють, насамперед, поділ бухгалтерського обліку на види обліку (фінансовий, управлінський, податковий облік); етапи обліку (первинний, поточний, підсумковий облік). Процес бухгалтерського обліку трактується як система послідовних і взаємопов'язаних операцій, яка безпосередньо не ототожнюється з організаційною діяльністю, проте при глибшому аналізі розглядається як упорядкована форма функціонування облікової системи, що потребує належної структуризації. До об'єктів організації облікового процесу належать облікові процедури за видами та стадіями бухгалтерського обліку, сукупність облікових номенклатур, носії облікової інформації, організація документообігу, а також процеси матеріально-технічного та методичного забезпечення облікової діяльності.

Організація облікового процесу, насамперед, ґрунтується на визначенні та обґрунтованому формуванні облікової номенклатури як основи систематизації господарських фактів, що підлягають відображенню в бухгалтерському обліку. В.В. Сопко визначає облікову номенклатуру як систематизований перелік господарських фактів, що характеризують функціонування майна підприємства (засобів господарювання), джерела формування капіталу, а також господарські операції та результати діяльності, які підлягають відображенню в системі бухгалтерського обліку [2]. Спираючись на зазначене трактування та розглядаючи облікову номенклатуру як складову організації облікового процесу, доцільно визначати її як елемент організаційної структури бухгалтерського обліку, що встановлює сукупність фактів господарського життя підприємства, які підлягають обов'язковому документуванню, реєстрації та узагальненню в обліковій системі.

До елементів структури бухгалтерського обліку, на нашу думку, належать:

- об'єкти обліку (активи, зобов'язання, доходи, витрати);
- методи обліку (документація, оцінка, рахунки, інвентаризація, калькуляція);
- принципи обліку (обачність, повного висвітлення, автономність тощо);
- облікові реєстри (журнали, відомості, головна книга);
- форми обліку (журнал-ордерна, автоматизована тощо).

Така структура дозволяє впорядкувати облікову інформацію в умовах динамічних змін економічного середовища і зробити її доступною для аналізу та контролю. Отже, грамотна структура обліку забезпечує: по-перше, своєчасне подання звітності; по-друге, контроль за витратами та доходами, а також гарантує прозорість у прийнятті управлінських рішень.

Обліковий процес - це технологічний процес, де із вхідних даних в результаті обробки та переробки дістають вихідну "продукцію" у формі показників. Обліковий процес можна поділити на етапи, спочатку первинне спостереження за господарськими операціями, це перший етап облікової роботи, який починається з надходження первинних бухгалтерських документів (накладні, касові ордери) в бухгалтерію разом зі звітами матеріально-відповідальних осіб, банківських виписок або іншими зведеними документами. Таким чином, етапи:

1. *Документування фактів господарської діяльності.*
2. *Реєстрація* в облікових реєстрах. Регістри — це облікові книги чи відомості, де систематизується інформація (журнали-ордери, оборотні відомості, головна книга).
3. *Узагальнення інформації на рахунках.*
4. *Складання звітності.*

Види облікових процесів:

- ✓ Оперативний облік — ведеться в момент здійснення операцій.
- ✓ Аналітичний облік — деталізує інформацію по об'єктах.
- ✓ Синтетичний облік — узагальнює дані у грошовому вираженні.

Форма бухгалтерського обліку — це спосіб організації обліку з використанням визначеної системи документів, реєстрів, послідовності записів. Основними *формами* бухгалтерського обліку є: меморіально-ордерна (традиційна), журнал-ордерна (найпоширеніша в Україні); автоматизована (із застосуванням програмного забезпечення); проста форма (для ФОПів та малих підприємств). Форми ведення бухгалтерського обліку перебувають у постійному розвитку та модернізації, що зумовлюється еволюцією економічних відносин, ускладненням господарських процесів, збільшенням обсягів інформаційних потоків, які підлягають обліковому відображенню, удосконаленням методології обліку, а також широким застосуванням інформаційних технологій для автоматизації та механізації обчислювальних процедур. Сучасною та прогресивною визнається така форма бухгалтерського обліку, яка, ґрунтуючись на використанні комп'ютерних технологій, забезпечує оперативне формування достовірної та повної інформації, необхідної для управлінських потреб, а також для складання системи звітних показників, за умови мінімізації трудових і матеріальних витрат на організацію та ведення облікового процесу.

На практиці, в бухгалтерії *структура, процес і форма* — взаємопов'язані елементи. Оскільки *структура* визначає, які об'єкти обліковуються і якими засобами, процес реалізує структуру на практиці, а вибір форми обліку зумовлює організаційно-технічні аспекти його ведення. Так, підприємство обрало журнал-ордерну форму (організаційна оболонка), в її межах працює процес обліку (етапи реєстрації, узагальнення), а всі дії відбуваються відповідно до структурних елементів (рахунки, документація, реєстри).

Бухгалтерський облік — це не лише набір цифр, а цілісна система, де структура, процес та форма обліку працюють разом. Від правильної побудови цієї системи залежить фінансова стабільність і прозорість підприємства. Сучасні інформаційні технології значно змінюють процеси обліку, але основні принципи залишаються незмінними: це точність, об'єктивність і системність. Удосконалення структурних елементів системи бухгалтерського обліку сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та забезпеченню сталого розвитку підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку: підручник / 8-ме вид., перероб. і доп. - Житомир : ПП «Рута», 2011. 640 с.
2. Сопко В.В., Завгородній В.П. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: підручник. - Київ : КНЕУ, 2004. 412 с.

*Василишин Станіслав,
д.е.н, професор,
Інститут обліку і фінансів НААН,
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ;
Бездушина Юлія,
д.е.н, професор,
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ;
Нежид Юлія,
д-р філософії,
Інститут обліку і фінансів НААН,
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ*

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА ПРОЕКЦІЯ ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високим рівнем динамічності, турбулентності та непередбачуваності економічних процесів, що посилюється впливом глобалізаційних викликів, цифрової трансформації, кризових явищ, воєнних конфліктів і порушенням стабільності ринкових зв'язків. За таких умов ризики стають невід'ємною складовою управлінської діяльності, а ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від здатності своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх вплив та формувати адекватні механізми реагування. Водночас зростання рівня невизначеності ускладнює процес прийняття управлінських рішень, оскільки потребує якісного інформаційного підґрунтя.

Управління ризиками (ризик-менеджмент) – це безперервний цикл прийняття оптимальних рішень та впровадження заходів, що мають на меті мінімізацію негативного впливу загроз; забезпечення рівня прийнятного ризику; використання можливостей, які відкриваються через ризик. Таким чином, у межах ризик-менеджменту ризик розглядається не лише як загроза, але і як джерело можливостей, що відкриває нові перспективи розвитку. Хоча ризик завжди породжується невідомим майбутнім, цей термін не є синонімом до терміну «невизначеність», тобто ризик є оціненою невизначеністю (ситуація, коли підприємство розуміє ймовірність різних варіантів розвитку подій та їх наслідки), а невизначеність характеризується неповнотою, неточністю або відсутністю даних про майбутні умови діяльності.

За таких обставин ключового значення набуває інформаційна складова системи управління підприємством, оскільки саме якість, повнота та оперативність інформації визначають можливість своєчасного виявлення ризиків, їх оцінки та прогнозування наслідків. Традиційні підходи до обліково-аналітичного забезпечення, орієнтовані переважно на ретроспективне відображення господарських процесів, наразі не повною мірою відповідають

потребам сучасного ризик-менеджменту, що потребує інтеграції прогнозової, нефінансової та аналітичної інформації для підтримки управлінських рішень в умовах невизначеності.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах воєнного часу в Україні, коли підприємства функціонують під впливом постійних безпекових, логістичних, фінансових, кадрових та інституційних ризиків. У таких умовах формування надійної системи обліково-інформаційного та аналітичного забезпечення ризик-менеджменту стає необхідною передумовою забезпечення економічної стійкості, адаптивності та безперервності діяльності підприємств.

Першим етапом реалізації ризик-менеджменту є ідентифікація ризиків, яка являє собою процес виявлення, дослідження та опису ризиків, що можуть вплинути на досягнення цілей організації в рамках інтегрованої системи менеджменту. З погляду логічності та послідовності взаємозв'язку між ідентифікацією ризиків та наступним етапом реалізації ризик-менеджменту – обліково-аналітичним забезпеченням, ми виокремлюємо стратегічні, фінансові, операційні ризики та ризики діджиталізації. Разом з тим ідентифікацію стратегічних і операційних ризиків зумовлено природою економічної безпеки підприємств в умовах невизначеності; фінансові ризики ми пов'язуємо з ризиками викривлення та недостовірного розкриття показників фінансової звітності, а ризики діджиталізації – зі стрімким процесом розвитку ІТ-технологій та їх усебічним використанням у бухгалтерському обліку й економічному аналізі (табл. 1).

Таблиця 1. Класифікаційні групи ризиків підприємств та їх обліково-аналітична проекція

Група ризиків економічної безпеки	Види ризиків	Обліково-аналітична проекція ризиків
Стратегічні ризики	- ризик недосягнення стратегічних цілей; - репутаційний ризик; - ризик бізнес-оточення; - політичний ризик	Передбачають необхідність формування системи стратегічного управлінського обліку та аналітики, орієнтованої на прогнозування довгострокових змін зовнішнього середовища, оцінку впливу ризиків на вартість бізнесу, безперервність діяльності та досягнення стратегічних KPI. Вимагають інтеграції фінансової й нефінансової інформації, ESG-індикаторів, сценарного аналізу та розкриття ризиків у корпоративній звітності
Фінансові ризики / ризики звітності	- ризик недостовірності звітності; - ризик втрати ліквідності і платоспроможності; - інвестиційний ризик; - ризик неефективності управління активами; - ліквідний ризик; - контрагентний ризик; - валютний ризик;	Пов'язані із забезпеченням достовірності фінансової звітності, своєчасністю оцінки активів і зобов'язань, прогнозуванням грошових потоків та контролем фінансової стійкості підприємства. Потребують використання інструментів фінансового аналізу, бюджетування, внутрішнього контролю, аудиту, системи резервування та процедур оцінки суттєвості ризиків у звітності

	- ринковий ризик; - податковий ризик; - кредитний ризик; - ризик невиконання зобов'язань	
Операційні ризики	- технологічний ризик; - виробничий ризик; - ризик втрати контролю; - ризик фізичної небезпеки; - ризик шахрайства; - ризик впливу третіх осіб	Вимагають побудови системи оперативного обліку та внутрішнього контролю господарських процесів, спрямованої на моніторинг відхилень, втрат ресурсів, порушень технологічних процесів і випадків шахрайства. Обліково-аналітична система має забезпечувати контроль витрат, аналіз ефективності бізнес-процесів, оцінку виробничих втрат та інформаційну підтримку антикризового управління
Діджиталізаційні ризики	- ризики системних збоїв та помилок; - ризики витоку та втрати інформації; - ризики вірусів та кібератак; - ризики розкриття комерційної таємниці; - ризики порушення цілісності ІТ-системи	Передбачають необхідність цифрової трансформації системи бухгалтерського обліку та аналітики із забезпеченням інформаційної безпеки, захисту даних і безперервності функціонування ІТ-інфраструктури. Потребують впровадження автоматизованих систем контролю, резервного копіювання даних, кібербезпеки, цифрового аудиту та процедур верифікації достовірності електронної інформації

Джерело: розроблено авторами.

Таким чином, побудова архітектури обліково-аналітичного забезпечення має базуватися на стрункій моделі платформи ризик-менеджменту, яка визначає спрямованість облікової політики, зумовлює трансформацію підходів до відображення окремих об'єктів обліку, їх аналізу та безпекового представлення у фінансовій звітності з метою формування релевантного інформаційного підґрунтя для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. Саме якість обліково-аналітичної інформації визначає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміну ризикового профілю діяльності, прогнозувати потенційні загрози та адаптувати механізми управління до динамічних економічних, технологічних і безпекових викликів. Водночас невизначеність вимагає переходу від переважно ретроспективного характеру обліково-аналітичної системи до її прогностичної та ризик-орієнтованої моделі, яка забезпечуватиме не лише фіксацію наслідків господарських процесів, але й раннє виявлення ризиків, оцінку сценаріїв розвитку подій та зміцнення економічної стійкості підприємств.

*Длужевська Карина,
курсант навчальної групи ННІ 4-23-305об
Харківський національний університет внутрішніх справ;
науковий керівник: Пахуча Еліна, к.е.н., доцент*

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ РИЗИКІВ НА АУДИТОРСЬКІ ПРОЦЕДУРИ

В сучасних умовах економіки зовнішні фактори дедалі більше впливають на функціонування підприємств, і особливої уваги серед них заслуговують військові ризики. Вони кардинально змінюють не лише правила ведення бізнесу, але й суттєво впливають на організацію бухгалтерського обліку та процеси аудиту. В таких обставинах аудитори змушені адаптувати свою роботу, вдосконалюючи традиційні методи перевірки, переглядаючи способи збору аудиторських доказів та значно покладаючись на власне професійне судження. Вивчення впливу військових ризиків на аудиторські процедури стає надзвичайно важливим і актуальним завданням.

Військові ризики охоплюють різноманітні фактори, що виникають унаслідок воєнних дій і мають суттєвий вплив на діяльність підприємств. Їх характер є багатограним, і вони можуть проявлятися як через руйнування майна, втрату активів та пошкодження виробничих потужностей, так і через порушення логістичних процесів, нестабільність валютного ринку, інфляцію, а також зниження рівня ділової активності й платоспроможності партнерів. Важливим залишається вплив психологічних аспектів та організаційних проблем, таких як зміни у складі персоналу, необхідність релокації бізнесу чи обмежений доступ до інформаційних систем[1]. Усі ці фактори разом створюють складні умови для ефективного проведення аудиту.

Загальний рівень аудиторського ризику суттєво підвищується в умовах невизначеності та нестабільності діяльності підприємств. Зокрема, зростає властивий ризик, що зумовлено складністю здійснення господарських операцій в нетипових обставинах. Поряд із цим підвищується ризик контролю через можливі збої у функціонуванні системи внутрішнього контролю[2]. Такі проблеми можуть виникати через брак персоналу, обмежений доступ до документації або труднощі в моніторингу господарських операцій.

Ризик невиявлення також збільшується через труднощі у зборі достатніх аудиторських доказів, що, у свою чергу, потребує розширення обсягу перевірок і більш активного використання аналітичних процедур. У зв'язку з цими викликами організація аудиту має базуватися на гнучкому та адаптивному підході. Особливу увагу слід приділяти плануванню, яке повинно враховувати зовнішні ризики, такі як територіальне розташування підприємства, ймовірність втрати активів та перспективи його подальшої діяльності. Важливим аспектом є також врахування змін у законодавстві, які активно відбуваються у період нестабільності в країні.

Дистанційний аудит дедалі більше набуває значення у забезпеченні ефективної взаємодії з клієнтами. Для цього важливо впроваджувати цифрові технології та засоби комунікації, які виступають альтернативою традиційним методам перевірки, що можуть бути недоступними або неприйнятними в сучасних умовах. Часто виникає потреба в зборі аудиторських доказів із нетрадиційних джерел, таких як електронні документи, підтвердження від третіх сторін або отримані за допомогою аналітичних методів дані. Особливий акцент у такому форматі аудиту робиться на оцінці знецінення активів, адже воєнні конфлікти або інші кризові ситуації можуть суттєво впливати на їхню балансову вартість. Аудиторам необхідно уважно перевіряти обґрунтованість оцінок, наданих компаніями, а також точність припущень керівництва щодо можливих втрат вартості активів.

Професійне судження аудитора має критичне значення, адже прогнозування у нестабільних умовах є особливо складним завданням і потребує значного досвіду та аналітичних здібностей. Унаслідок дії військових ризиків аудиторський висновок може зазнати певних змін. Зокрема, до звіту можуть бути включені додаткові роз'яснення або застереження, пов'язані з невизначеністю чи обмеженням обсягу перевірки. У деяких випадках аудитор стикається з неможливістю отримання достатніх і належних доказів, що може спричинити модифікацію аудиторської думки або навіть призвести до відмови від її надання. Це яскраво ілюструє ускладнення, з якими зустрічаються аудитори в умовах підвищеного рівня ризиків.

Попри всі ці виклики, метою аудиту залишається забезпечення достовірності фінансової звітності, яка є важливим чинником для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та збереження довіри до суб'єктів господарювання навіть у складних умовах. Важливо зазначити, що аудиторська діяльність в Україні регулюється Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», який встановлює базові принципи й основні вимоги до проведення процедур аудиту [3].

Військові ризики суттєво впливають на аудиторську діяльність, створюючи комплексний ефект на її організацію та виконання. Зокрема, вони змінюють підходи до оцінки ризиків, структуру проведення перевірок і специфіку реалізації аудиторських процедур. В умовах таких викликів аудиторам необхідно демонструвати високий рівень професіоналізму, гнучкість у діяльності та здатність оперативно адаптуватися до нових обставин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дутчак Р.Р. Аудит фінансової звітності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип.84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-78>
2. Sievidova I., Pakhucha E., Susidenko O., Pavlenko N., Rudenko S., Velieva V. Interaction between audit and tax control systems in ensuring state financial

stability and economic security. *European Journal of Sustainable Development*, 2026. Vol. 15(1), P.807-830. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2026.v15n1p807>

3. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2258-19> (дата звернення: 04.05.2026).

ПОДАТКОВИЙ КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Сьогодні для будь-якого підприємства питання прибутку стоїть на першому місці, тому податки неможливо розглядати окремо від загальної бізнес-стратегії. Саме фіскальне навантаження визначає, скільки ресурсів компанія зможе вкласти у свій розвиток, нове обладнання чи зарплати працівників. Довгий час в Україні панував «агресивний» підхід: бізнес намагався витиснути максимум вигоди, нерідко балансуючи на межі закону.

Проте реалії змінилися. Тотальна цифровізація, автоматизація звітів та жорсткий фінмоніторинг зробили фінансову діяльність прозорою для держави. Тепер приховувати доходи стає дедалі важче і, головне, небезпечніше. Виграють ті компанії, які роблять ставку на відкритість та заздалегідь прораховують свої податкові кроки.

Саме тут на зміну простому бажанню «менше платити» приходять концепція податкового комплаєнсу. Це не просто вчасна оплата рахунків, а ціла культура ведення справ: від ідеального документального оформлення до розуміння кожної цифри у звіті. Це фундамент для стійкості бізнесу в умовах постійних перевірок.

Податкове планування суб'єкта господарювання впорядковує його діяльність відповідно до стратегії розвитку. Воно має бути не самостійним завданням, а складовою частиною управління підприємством. Можливість впровадження заходів з податкового планування закладена в самому податковому законодавстві, яке передбачає різні податкові режими для різних господарських операцій, допускає різноманітні методи для обчислення податкової бази і дає можливість платникам податків застосовувати різноманітні податкові пільги [1, с. 158].

Податкове планування доцільне завжди: і коли підприємство процвітає, і коли воно балансує на межі рентабельності, і коли знаходиться на грані банкрутства. Воно спирається на суворе дотримання податкового законодавства, забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності, максимальне збільшення прибутковості бізнесу, мінімізацію податкових ризиків, партнерські відносини з місцевими органами самоврядування, фіскальними та судовими органами.

Варто розмежовувати три поняття: 1) Ухилення від оподаткування: свідоме порушення закону та «тіньові» схеми. 2) Уникнення оподаткування або податкове планування: легальне використання пільг та преференцій, передбачених державою. 3) Комплаєнс: найвищий рівень внутрішнього

контролю, коли підприємство діє на випередження, виправляючи помилки ще до того, як їх помітить інспектор.

Такий підхід суттєво економить кошти. По-перше, він знімає ризик величезних штрафів (які можуть сягати 25-50 % від суми боргу). По-друге, він спрощує життя бухгалтерії та юристам, адже прозорість операцій автоматично знижує інтерес контролюючих органів.

На практиці робочий комплаєнс складається з трьох «китів»:

- Постійний моніторинг: закони змінюються блискавично, і облікова політика має оновлюватися в такт із ними.
- Перевірка партнерів (due diligence): податкові проблеми часто приходять ззовні. Якщо ваш контрагент має сумнівну репутацію, податкова може заблокувати ваші накладні.
- Аналіз нестандартних угод: будь-яка нетипова операція має бути прискіпливо розглянута з погляду податкових наслідків ще до підписання договору.

Комплаєнс - це про репутацію. Суб'єкт господарювання, який грає за правилами, легше отримує кредити та надійних партнерів. Це перетворює податкову дисципліну з обов'язку на стратегічну перевагу, яка вигідна і бізнесу (стабільність), і державі (наповнення бюджету без зайвого тиску).

З 1 жовтня 2024 р. в Україні працює Клуб білого бізнесу. Він зібрав платників податків із високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства, яким надано певні переваги в адмініструванні податків задля стимулювання прозорості роботи без тіньових схем. За даними ЗМІ та сервісів аналітики, станом на 2025 рік у Клубі білого бізнесу було близько 9 тисяч компаній [2]. Якісне податкове планування стає частиною податкової репутації підприємства і впливає на його відповідність критеріям Клубу. Таким чином держава підтримує добросовісних платників податків, які працюють прозоро та мають високий рівень податкового комплаєнсу. А основні зусилля з державного податкового контролю можуть бути зосередженими на перевірці платників високого ступеню ризику, що сприяє підвищенню ефективності податкових перевірок, зменшенню розпорошеності контрольних ресурсів та посиленню адресності податкового нагляду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дубовик О. Ю. Податковий менеджмент у схемах і таблицях: Навч. посібник. Харків: вид-во «ПромАрт». 2018. 248 с.
2. Янків Б. Клуб білого бізнесу: нові можливості для учасників у 2025 році. Вчасно.Звіт. 28.08.2025 р. URL: <https://vchasno.ua/klub-bilogo-biznesu/>

ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ПРИ ВИРОЩУВАННІ КУКУРУДЗИ

Для ефективного розвитку аграрного сектору України в сучасних умовах господарювання важливого значення набуває вибір високопродуктивних і конкурентоспроможних сільськогосподарських культур, зокрема кукурудзи, які забезпечують високий рівень умовно чистого прибутку та економічну ефективність технологій вирощування [1].

Водночас її вирощування супроводжується значними економічними викликами, які впливають на рівень прибутковості та стабільності діяльності сільськогосподарських підприємств.

Одним із найбільш вагомих економічних викликів у виробництві кукурудзи є висока та системна цінова волатильність як на внутрішньому, так і на світовому аграрному ринках. Формування ціни на зерно залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів, зокрема сезонності виробництва, обсягів світового врожаю, рівня запасів у ключових країнах-експортерах, а також змін у структурі глобального попиту. Додатковий вплив мають геополітичні конфлікти, торговельні обмеження, валютні коливання та зміни логістичних маршрутів постачання. У результаті навіть незначні коливання кон'юнктури можуть призводити до суттєвих змін у доходах агровиробників, що значно ускладнює формування стабільних бізнес-моделей, інвестиційне планування та довгострокове бюджетування виробничої діяльності.

Економічна ефективність технологій вирощування кукурудзи значною мірою залежить від рівня їх інтенсивності та визначається реакцією культури на окремі агротехнічні заходи, а також на їх комплексне застосування в межах єдиної технологічної системи. Підвищення ефективності виробництва зерна кукурудзи можливе за рахунок впровадження нових адаптованих високопродуктивних гібридів і оптимізації ключових елементів технології її вирощування [2].

Іншим критичним чинником є постійне зростання собівартості виробництва кукурудзи. Виробничі витрати формуються під впливом цін на ключові ресурси, серед яких насіння високопродуктивних гібридів, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали, а також сільськогосподарська техніка та послуги її обслуговування. В умовах інфляційних процесів та залежності від імпортних компонентів відбувається системне подорожчання ресурсної бази, що безпосередньо збільшує витрати на виробництво з розрахунку на 1 гектар. Це призводить до зниження рівня рентабельності, особливо у господарствах із низьким рівнем технологічної модернізації та обмеженим доступом до кредитних і інвестиційних ресурсів, що характерно для малих і середніх агропідприємств.

Окрему групу економічних ризиків становлять кліматичні зміни та пов'язані з ними виробничі втрати. Нестабільність погодних умов проявляється у частих посухах, нерівномірному розподілі опадів, різких температурних коливаннях та екстремальних погодних явищах, які безпосередньо впливають на процеси росту та формування врожаю кукурудзи. Такі фактори призводять до суттєвих коливань урожайності між роками, що створює невизначеність доходів і підвищує фінансові ризики аграрних підприємств. У цих умовах особливої актуальності набувають інструменти управління ризиками, зокрема агрострахування, впровадження систем зрошення, використання посухостійких гібридів та адаптивних технологій точного землеробства.

Важливим стримувальним фактором розвитку галузі є також логістичні обмеження, які безпосередньо впливають на ефективність реалізації продукції на зовнішніх ринках. До основних проблем належать недостатня пропускна здатність транспортної інфраструктури, обмежені можливості залізничних та автомобільних перевезень у пікові періоди, дефіцит сучасних елеваторних потужностей, а також залежність від портової інфраструктури. Такі обмеження можуть призводити до затримок у постачанні, додаткових витрат на транспортування, втрат якості зерна та зниження експортної виручки, що негативно впливає на загальну ефективність аграрного бізнесу.

Крім того, значним економічним викликом залишається висока залежність виробників кукурудзи від зовнішніх ринків збуту. Оскільки значна частка продукції експортується, аграрний сектор стає чутливим до змін світової кон'юнктури, політики імпортерів країн, тарифних та нетарифних бар'єрів, а також до коливань міжнародного попиту на зернові культури. Така залежність підвищує ризики нестабільності доходів та вимагає диверсифікації ринків збуту, розвитку внутрішньої переробки та формування більш стійких каналів реалізації продукції.

Отже, вирощування кукурудзи залишається одним із ключових напрямів розвитку аграрного сектору України, забезпечуючи значний економічний ефект та експортний потенціал. Водночас проведені дослідження засвідчують, що ефективність виробництва цієї культури суттєво обмежується комплексом економічних викликів, серед яких домінують цінова волатильність, зростання собівартості, кліматичні ризики, логістичні проблеми та висока залежність від зовнішніх ринків збуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каленська С. М., Єрмакова Л. М., Свистунов Ю. В., Антал Т. В. Економічна ефективність технології вирощування кукурудзи на зерно залежно від норм мінеральних добрив, регуляторів росту рослин та гібридів. *Таврійський науковий вісник*. 2025. № 142. Ч. 1. С. 67-77. DOI <https://doi.org/10.32782/2226-0099.2025.142.1.10>.
2. Ящук Т. С., Солян М. Я., Довгань О. М. Економіка природокористування та екологізація навколишнього середовища. *Інноваційна економіка*. 2025. № 1'2025 [101]. С. 227-238. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.26>.

*Іонін Євген,
д.е.н, професор,
завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту
Донецький національний університет імені Василя Стуса;
Тарнаруцька Вікторія,
здобувачка вищої освіти (магістерський рівень)
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

Банківський облік у сучасних умовах не може обмежуватися лише фіксацією операцій і формуванням звітності. Для банківських установ він є основою внутрішнього контролю, оцінювання ризиків, підтвердження прозорості фінансових операцій та дотримання регуляторних вимог. Саме тому цифровізація облікових процесів має розглядатися не як суто технічне оновлення програмного забезпечення, а як комплексна зміна підходів до формування, перевірки, зберігання та аналітичного використання облікової інформації [1].

Специфіка обліку в банківських установах пов'язана з великою кількістю щоденних операцій, переважанням фінансових активів і зобов'язань, необхідністю оперативного контролю ліквідності, кредитних ризиків, резервів, процентних доходів і витрат. Помилки або несвоєчасне відображення таких операцій можуть впливати не лише на якість фінансової звітності окремого банку, а й на рівень довіри клієнтів, інвесторів та регулятора. Тому банківський облік повинен бути максимально автоматизованим, контрольованим і придатним для швидкого аналізу.

Статистична інформація Національного банку України підтверджує значний масштаб операцій, які потребують належного обліково-аналітичного забезпечення. За підсумками 2025 року в Україні діяло 60 платоспроможних банків, загальні активи банківського сектору становили 4 181 млрд грн, а чистий прибуток сектору – 126,8 млрд грн. Водночас частка непрацюючих кредитів (NPL) скоротилася до 13,9%, а достатність регулятивного капіталу на кінець року становила 16,4% [5]. Такі показники свідчать, що система банківського обліку має забезпечувати не лише своєчасну реєстрацію фінансових операцій, а й формування якісної інформаційної бази для контролю активів, правильності визнання доходів і витрат, оцінювання кредитного ризику, резервів та дотримання пруденційних нормативів.

З урахуванням цих даних удосконалення обліку у банківських установах доцільно здійснювати за кількома конкретними напрямками. Насамперед банкам варто посилити інтеграцію бухгалтерського обліку, управлінського обліку, ризик-менеджменту та регуляторної звітності в єдиному інформаційному середовищі. Це зменшить дублювання даних, пришвидшить звірку показників і

підвищить узгодженість інформації, яка подається керівництву банку та Національному банку України.

Таблиця 1. Ключові показники банківського сектору України в контексті обліково-аналітичного забезпечення у 2025 році

Показник	Значення	Обліково-аналітичне значення
Кількість діючих банків	60	потреба в єдиних підходах до звітності та контролю
Загальні активи сектору, млрд грн	4 181	масштаб об'єктів обліку, контролю та ризиків
Чистий прибуток сектору, млрд грн	126,8	контроль правильності визнання доходів, витрат і фінансового результату
Частка непрацюючих кредитів (NPL), %	13,9	необхідність якісного обліку кредитного ризику та резервів
Достатність регулятивного капіталу, %	16,4	зв'язок бухгалтерського обліку з пруденційними нормативами та фінансовою стійкістю

Джерело: складено за даними [5]

Наступним напрямом є розширення автоматизованих контрольних процедур. Йдеться про автоматичну перевірку коректності бухгалтерських проведення, відповідності операцій внутрішнім лімітам, повноти первинних документів, правильності нарахування процентів, комісій, резервів та переоцінки фінансових інструментів. Такі перевірки мають працювати не лише наприкінці звітного періоду, а в режимі поточного моніторингу.

Окремої уваги потребує впровадження аналітичних панелей для бухгалтера та фінансового контролера. Вони мають відображати ключові показники банку: обсяг активів, структуру кредитного портфеля, рівень простроченої заборгованості, резерви, фінансовий результат, нормативи капіталу та ліквідності. Використання таких панелей дозволить швидше виявляти відхилення, які можуть свідчити про помилки в обліку або погіршення фінансового стану установи.

Важливим завданням залишається посилення обліку кредитного ризику відповідно до МСФЗ 9 «Фінансові інструменти». Для цього потрібно забезпечити регулярне оновлення моделей очікуваних кредитних збитків, документування професійних суджень, автоматичний зв'язок між кредитними досє, забезпеченням, класифікацією позичальників і бухгалтерськими рахунками резервів. Це особливо актуально з огляду на все ще значну частку непрацюючих кредитів у банківській системі.

Також слід удосконалити електронний документообіг та цифровий аудиторський слід. Кожна операція повинна мати чітко зафіксоване джерело, відповідального виконавця, дату зміни, електронне підтвердження та історію погоджень. Такий підхід підвищує прозорість обліку, спрощує внутрішній і зовнішній аудит, а також зменшує ризик несанкціонованого втручання в облікові дані.

Не менш важливим напрямом є посилення кіберзахисту облікових систем. Для банків це має включати багаторівневу автентифікацію,

розмежування доступу за функціональними обов'язками, резервне копіювання, регулярне тестування вразливостей і контроль дій користувачів. Цифровізація обліку без належного захисту може створити нові ризики, тому безпека даних має бути невід'ємною складовою облікової політики.

Удосконалення банківського обліку також потребує розвитку професійних компетентностей персоналу. Бухгалтер банку має поєднувати знання стандартів обліку, МСФЗ, вимог НБУ, принципів внутрішнього контролю та цифрових інструментів. Практичним кроком може бути запровадження регулярного навчання з цифрових облікових систем, аналізу даних, кібергігієни та застосування професійного судження у звітності [2; 4].

Отже, цифрова трансформація банківського обліку повинна бути спрямована не лише на автоматизацію окремих операцій, а на формування цілісної системи достовірної, захищеної та аналітично корисної інформації. Конкретними результатами такого удосконалення мають стати оперативніше формування звітності, зменшення облікових помилок, підвищення прозорості фінансових операцій, кращий контроль ризиків і своєчасне виявлення проблемних ділянок у діяльності банку. Саме тому бухгалтерський облік у банківських установах доцільно розглядати як важливий інструмент фінансової стабільності, регуляторної відповідності та управління довірою до банківської системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Старенька О. М. Сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку у фінансових установах України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. №10 (335). С. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-48-55>
2. Семенова С. Діджиталізація облікових процесів та фінансового прогнозування: досвід країн ЄС. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-18>
3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 року №996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
4. Король С. Я., Клочко А. О. Цифрові технології в обліку й аудиті. *Держава та регіони*. 2020. №1 (112)
5. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Лютий 2026 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf?v=16 (дата звернення: 29.04.2026)

BIG DATA У ПОДАТКОВІЙ АНАЛІТИЦІ: ЯК ВЕЛИКІ ДАНІ ЗМІНЮЮТЬ ПІДХІД ДО ОПОДАТКУВАННЯ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки великі дані (Big Data) відіграють ключову роль у багатьох сферах, зокрема й у податковій аналітиці. Використання Big Data змінює підхід до оподаткування, дозволяючи державним органам та бізнесу підвищувати ефективність збору податків, знижувати рівень ухилення від оподаткування та покращувати фінансовий менеджмент.

Big Data – це обробка, аналіз та використання величезних обсягів структурованої та неструктурованої інформації, яка генерується у процесі фінансової діяльності суб'єктів господарювання, податкових операцій, банківських транзакцій та інших процесів. Податкові органи використовують ці дані для виявлення закономірностей, визначення ризиків, прогнозування доходів бюджету та боротьби з ухиленням від сплати податків. В аналітичних системах податкових служб можна відстежувати зв'язки між підприємствами, аналізувати операції з високим ризиком ухилення від оподаткування та оперативно виявляти спроби маніпуляцій із фінансовою звітністю [1].

Використання Big Data у податковій аналітиці значно підвищує ефективність контролю та адміністрування податків. Традиційні методи аналізу даних часто обмежені вибірковими перевітками та ручною обробкою документів, що може призводити до недооцінки ризиків та втрати значних податкових надходжень. Натомість сучасні технології дозволяють проводити комплексний аналіз усіх податкових операцій у режимі реального часу. А саме, алгоритми машинного навчання можуть автоматично визначати підозрілі фінансові операції, аналізуючи величезні масиви даних, що надходять із банків, бухгалтерських програм та податкових декларацій [2].

Одним із головних напрямків використання Big Data у податковій аналітиці є прогнозування податкових надходжень. Завдяки аналізу історичних даних можна передбачати рівень податкових надходжень у майбутньому, що дозволяє державним органам ефективніше планувати бюджет та розподіл фінансових ресурсів. Крім того, аналіз макроекономічних показників і фінансових потоків допомагає виявляти тренди в економіці та розробляти стратегії податкового регулювання [1].

Big Data також використовується для ідентифікації схем ухилення від сплати податків. Одним із поширених способів ухилення є використання фіктивних підприємств або офшорних компаній для приховування прибутків.

Аналіз великих обсягів даних дозволяє податковим органам виявляти підозрілі фінансові схеми, визначати взаємозв'язки між компаніями та оцінювати ризик їх діяльності. У деяких країнах розроблено системи автоматичного моніторингу, які можуть самостійно ідентифікувати потенційні правопорушення та направляти інформацію до відповідних контролюючих органів.

Використання Big Data у податковій аналітиці також сприяє розвитку електронного документообігу та цифрових платформ для подання звітності. Завдяки автоматизації процесів зменшується адміністративне навантаження на бізнес, а податкові органи отримують доступ до актуальної інформації без потреби в додаткових запитах. Це підвищує прозорість фінансових операцій та мінімізує можливість подання недостовірної звітності [3].

Важливим аспектом використання Big Data є взаємодія податкових органів із банками та фінансовими установами. Завдяки цифровізації банківських операцій можливо автоматично контролювати рух коштів, що значно знижує ризик ухилення від податків. Впровадження електронних сервісів, таких як автоматичний обмін податковими даними між країнами, дозволяє ефективніше боротися з відмиванням грошей та уникненням податкового резидентства.

Крім того, великі дані дають змогу створювати персоналізовані рекомендації для платників податків. На основі аналізу минулих декларацій та фінансової активності алгоритми можуть пропонувати оптимальні податкові стратегії, що допоможе підприємствам ефективніше планувати свої витрати та уникати порушень. Це особливо корисно для малого та середнього бізнесу, який часто стикається з труднощами в розрахунку податкових зобов'язань [2].

Попри всі переваги, використання Big Data у податковій аналітиці пов'язане з низкою викликів, а саме:

1. Захист персональних даних та конфіденційності фінансової інформації. Використання технологій штучного інтелекту та аналізу даних вимагає впровадження надійних механізмів безпеки, щоб уникнути витоку інформації та неправомірного використання персональних даних.
2. Забезпечення високої якості вихідних даних, оскільки некоректна або неповна інформація може призвести до помилкових висновків та неправомірних рішень. Також існує проблема нестачі кваліфікованих фахівців у сфері аналізу великих даних, що ускладнює впровадження таких технологій у державному секторі.
3. Потреба у вдосконаленні законодавчої бази для регулювання використання великих даних у податковій сфері. Важливо визначити правові межі обробки персональних даних, механізми контролю за їхнім використанням і відповідальність за можливі порушення. Узгодження міжнародних стандартів у цій сфері сприятиме більш ефективному обміну податковою інформацією між країнами та боротьбі з ухиленням від оподаткування на глобальному рівні [3].

Отже, Big Data є потужним інструментом для покращення податкової аналітики та ефективності податкового адміністрування. У майбутньому розвиток Big Data у податковій аналітиці може привести до створення повністю автоматизованих систем адміністрування податків. Такі системи зможуть самостійно аналізувати фінансову активність компаній, розраховувати оптимальні податкові ставки та навіть формувати рекомендації щодо податкової політики. Це значно скоротить витрати на утримання податкових органів і сприятиме підвищенню загальної ефективності системи оподаткування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Княжина Р.О. Big Data: що таке аналітика великих даних і для чого вона потрібна. *Robotdreams*. 2024. URL: <https://robotdreams.cc/uk/blog/577-shcho-take-big-data>.
2. Чижикова О.В. Глобальні тренди впровадження технологій у сфері оподаткування в контексті цифрової трансформації економіки. *Наукові праці НДФІ*. 2021. Вип. 3 (88). С. 126-134. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2019.03.126>.
3. Вакулик Д.А. Цифрові тренди у сфері оподаткування: зарубіжний досвід та перспективи для України. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2022. Вип. 10. С. 25-29. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/87>.

ДОКУМЕНТАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕТОДУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Бухгалтерський облік є складною системою збору, обробки та узагальнення інформації про діяльність підприємства. Одним із ключових елементів методу бухгалтерського обліку виступає документація, яка забезпечує первинну фіксацію господарських операцій. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій роль документації суттєво трансформується: від паперових носіїв до електронних систем, діджиталізації, автоматизації та інтегрованих інформаційних платформ.

Діджиталізація змінює не лише форму документів, але й підходи до їх створення, зберігання, обробки та використання. Це зумовлює необхідність глибокого осмислення ролі документації як складової методу бухгалтерського обліку в нових умовах.

Документація — це спосіб первинного спостереження та відображення господарських операцій шляхом їх документального оформлення. Вона є основою сучасного бухгалтерського обліку, оскільки будь-яка операція повинна бути підтверджена відповідним документом, згідно із Положенням про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку та Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». [1; 2]

Документація забезпечує виконання багатьох функцій, основними серед яких є такі як фіксація фактів господарської діяльності, забезпечення юридичної сили облікових даних, контроль за господарськими операціями. Крім того, документація слугує інформаційною базою для подальшого обліку та аналізу.

Первинні документи містять обов'язкові реквізити, такі як дата, зміст операції, вимірники, підписи відповідальних осіб. Саме вони є відправною точкою для відображення інформації у бухгалтерських регістрах.

У класичному розумінні документація виконувала функцію матеріального носія інформації. Паперові документи формувалися вручну, зберігалися в архівах та передавалися між підрозділами підприємства. Однак традиційна система мала цілий ряд суттєвих недоліків, які спричиняли значні витрати часу на обробку, ризик втрати або пошкодження документів, складність пошуку інформації, обмежена оперативність доступу, високі витрати на зберігання. Ці проблеми та стрімкий розвиток сучасних програмних продуктів стали передумовою для переходу до цифрових форм обліку.

Діджиталізація — це процес впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства, включаючи бухгалтерський облік. Вона передбачає використання електронного документообігу, автоматизованих облікових систем, хмарних технологій, електронного підпису та інтегрованих ERP-систем. Саме ці інструменти змінюють саму природу документації, роблячи її більш доступною, швидкою та ефективною.

Електронні документи стають основною формою фіксації господарських операцій. Вони мають юридичну силу за умови використання електронного підпису та дотримання законодавчих вимог. Практика застосування електронної документації забезпечує оперативність обробки і миттєву передачу даних, зменшення витрат і відсутність паперу та фізичного зберігання, автоматизацію процесів й інтеграцію з обліковими системами, підвищення точності, мінімізуючи людські помилки, зручність доступу з можливістю роботи з будь-якого місця.

В Україні активно впроваджуються системи електронного документообігу, що відповідають сучасним стандартам. Важливу роль у цифровізації документообігу відіграє Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг». Додатково застосовується Закон України «Про електронні довірчі послуги», який регулює використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП). Саме КЕП забезпечує автентичність документів та захист від підробки. [3; 4; 5, с. 298]

В умовах діджиталізації документація як елемент методу бухгалтерського обліку зазнає певних змін. Адже сучасні системи генерують документи автоматично на основі введених даних. При цьому бухгалтери переходять від рутинної роботи до аналітичної та контрольної діяльності, а електронні документи легко перевіряються та відстежуються.

Попри очевидні переваги діджиталізації, дослідження підкреслюють існування певних труднощів, які вносять суттєві корективи в стабільність ведення бухгалтерської документації. Основними серед них є ризик несанкціонованого доступу до даних або організація кібербезпеки; залежність від програмного забезпечення через технічні збої; необхідність навчання персоналу; юридичні аспекти; витрати на впровадження програмного забезпечення тощо.

На перспективу ці виклики потребують комплексного підходу до управління цифровими процесами.

У майбутньому документація в бухгалтерському обліку буде ще більше інтегрована з новітніми технологіями шляхом використання штучного інтелекту для обробки документів, блокчейн для забезпечення прозорості та незмінності даних, повна відмова від паперових носіїв, удосконалення розвитку автоматизованого аудиту. Це дозволить значно підвищити ефективність облікових процесів.

Отже, документація залишається фундаментальним елементом методу бухгалтерського обліку, однак її форма та функції суттєво змінюються під впливом діджиталізації. Перехід до електронних документів відкриває нові

можливості для підвищення ефективності, точності, прозорості та оперативності обліку.

Водночас цей процес супроводжується новими викликами, які потребують адаптації підприємств до цифрового середовища. Успішне впровадження сучасних технологій у сферу бухгалтерського обліку є запорукою конкурентоспроможності та стійкого розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку. Мінфін України; Наказ, Положення від 24.05.1995 № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> (дата звернення: 22.04.2026).
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність. Закон України від 16 липня 1999р., № 999-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> . (дата звернення: 20.04.2026).
3. Про електронні документи та електронний документообіг. Закон України від 22.05.2023 № 851. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> . (дата звернення: 21.04.2026).
4. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України 05.10.2017 № 2155-VIII. Документ 2155-VIII, чинний, поточна редакція — Редакція від 18.12.2024, підстава - 3911-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-Viii#Text> . (дата звернення: 22.04.2026).
5. Товкун Л.В. Правові основи та особливості застосування первинних документів у бухгалтерському обліку від традиційних паперових до сучасних електронних. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. N 8. С. 298.

*Міщенко Юлія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
Кондратенко Наталя,
доцент кафедри ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ПОДАТКОВІ ПІЛЬГИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну завдало значної шкоди підприємницькому середовищу. Повномасштабна війна спричинила скорочення виробничого потенціалу, порушення логістичних ланцюгів, зниження фінансової стійкості бізнесу та зростання інвестиційних ризиків [5]. За таких умов актуалізується питання застосування ефективних інструментів фіскальної політики для підтримки суб'єктів господарювання, одним із яких є система податкових пільг. Мета дослідження – визначити роль та ефективність податкових пільг як інструменту стимулювання відновлення підприємницької діяльності в Україні.

Відповідно до статті 30 Податкового кодексу України, податкова пільга – це передбачене законодавством звільнення платника від обов'язку щодо нарахування та сплати податку і збору або сплата ним податку у меншому розмірі за наявності встановлених підстав [1]. Податкові пільги виступають не просто інструментом зниження податкового навантаження, а важливим фактором, що формує інноваційну активність суб'єктів господарювання [6].

За класифікаційними ознаками податкові пільги поділяються: за напрямками державної фіскально-економічної політики – на економічні та соціальні; за функціональним призначенням – на стимулювальні та протекціоністські; за рівнем встановлення - на загальнодержавні та місцеві; за елементами податку - на звільнення від оподаткування окремих категорій платників, зниження ставок, зменшення бази оподаткування, застосування спеціальної методології обліку, відстрочку та розстрочку сплати [4].

З початком повномасштабного вторгнення держава запровадила пакет фіскальних стимулів для підтримки бізнесу. Законом України № 2120-IX від 15.03.2022 передбачено: зменшено ставку ПДВ на пальне з 20% до 7%, скасовано акциз, оновлено спрощену систему оподаткування. Тах Окрім цього, платники єдиного податку першої-третьої групи звільнені від сплати ПДВ при імпорті товарів [2].

У 2023 році відбулося поступове скасування частини воєнних пільг. Верховна Рада України прийняла Закон про внесення змін до Податкового кодексу щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану, яким також скасовано мораторій на проведення перевірок для окремих категорій

платників [3]. Аналіз податкових надходжень за 2021–2023 роки виявив зменшення надходжень у 2022 році та часткове їх відновлення у 2023 році завдяки адаптації бізнесу до умов війни [7].

Податкові пільги можуть стати потужним стимулом для збільшення інвестицій у розвиток підприємств, особливо в умовах нестабільної економіки, при цьому визначається необхідність розробки спеціальних програм податкових стимулів для секторів із найбільшим потенціалом зростання [6]. Інструменти податкової, митної й фінансової політики виступають складовими єдиного механізму державного стимулювання підприємницької діяльності та перебувають у функціональній взаємодії [5]. Тому ефективна система пільг має розглядатися в комплексі з іншими інструментами державної підтримки. Рекомендується перехід від селективних до горизонтальних форм державної підтримки шляхом бюджетно-податкового стимулювання інноваційної та науково-дослідної діяльності, захисту навколишнього середовища та енергозбереження [8].

Встановлено, що фрагментарність і нестабільність законодавчого середовища знижують ефективність державних стимулів [5]. Відповідно до пп. 4.1.9 Податкового кодексу України, податкові пільги не можуть змінюватися протягом бюджетного року, проте в умовах воєнного часу цей принцип систематично порушувався через необхідність оперативного реагування. Серед інших проблем – непрозорість надання пільг, нерівномірний їх розподіл між суб'єктами господарювання, відсутність належного моніторингу результативності. Тимчасові податкові пільги дозволили лише частково компенсувати втрати державного бюджету [7].

Оновлені податкові правила спрямовані на збільшення бюджетних надходжень для фінансування безпеки та відновлення, підтримку обороноздатності через цільові збори та інвестиції, стабілізацію економіки шляхом боротьби з тіньовим сектором і стимулювання легальних операцій. З огляду на євроінтеграційний курс України, необхідною є гармонізація системи пільг із нормами права ЄС. Визначено основні проблеми, пов'язані з неефективністю вітчизняної системи стимулювання, та окреслено напрями її удосконалення з урахуванням європейських практик [6].

Пріоритетними напрямами вдосконалення є: запровадження інвестиційних податкових кредитів для підприємств, що відновлюють діяльність; розширення цільових пільг для бізнесу, що створює робочі місця у постраждалих регіонах; цифровізація адміністрування пільг; встановлення чітких критеріїв оцінки їх результативності та обов'язковий перегляд за підсумками такої оцінки [6].

Податкові пільги є одним із ключових інструментів державної підтримки підприємницької діяльності в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Водночас їх ефективність обмежується фрагментарністю законодавчого регулювання, відсутністю системного моніторингу та недостатньою прозорістю адміністрування. Формування цілісної та стабільної системи пільгового оподаткування, узгодженої з нормами ЄС, є необхідною

умовою для прискорення відновлення підприємництва та забезпечення економічного зростання України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 03.05.2026)
2. Закон України № 2120-IX від 15.03.2022 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 03.05.2026)
3. Закон України № 8401 від 30.06.2023 «Про внесення змін до Податкового кодексу щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану».
4. Довідник № 127/2 інших податкових пільг станом на 31.12.2024. ДПС України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1272912-24> (дата звернення: 03.05.2026)
5. Волкова О. Податкові, митні та фінансові стимули розвитку підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7351/7307> (дата звернення: 03.05.2026)
6. Нестеренко С., Федьків М. Податкові стимули як інструмент інвестиційної політики. *Вісник Університету «Україна»*. 2025. № 15 (42). С. 70–79. URL: [DOI: 10.36994/2707-4110-2025-15-42-07](https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-15-42-07) (дата звернення: 03.05.2026)
7. Назаркевич І.Б., Олійник О.І. Вплив податкової політики на формування фінансової безпеки держави в умовах воєнного стану. *Інноваційна економіка*. 2025. URL: <http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1440/0> (дата звернення: 03.05.2026)
8. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. 2022. URL: file:///C:/Users/julia/Downloads/Derzavna_pidtrimka_ta_stimuluvanna_rozvitku_biznes.pdf (дата звернення: 03.05.2026)

*Наумова Тетяна,
к.е.н, доцент
Державний біотехнологічний університет;
Акімова Наталія,
к.е.н, професор
Державний біотехнологічний університет*

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ АУТСОРСИНГ ЯК СПОСІБ МІНІМІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКИХ РИЗИКІВ

Бухгалтерський аутсорсинг сьогодні розглядається як один із найбільш ефективних інструментів мінімізації бухгалтерських ризиків у діяльності підприємств різного масштабу. У сучасних умовах постійних змін податкового законодавства, зростання вимог до фінансової звітності та посилення контролю з боку державних органів, ведення бухгалтерії потребує не лише високого рівня професійності, але й постійного оновлення знань. Відповідно до ст. 8 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» одним із варіантів організації обліку на підприємстві може бути «користування послугами спеціаліста з бухгалтерського обліку, зареєстрованого як підприємець, який здійснює підприємницьку діяльність без створення юридичної особи» або «ведення на договірних засадах бухгалтерського обліку централізованою бухгалтерією або аудиторською фірмою» [1]. Що, власне, і створює умови для застосування бухгалтерського аутсорсингу. Саме тому передача бухгалтерських функцій на аутсорсинг стає логічним рішенням для багатьох компаній. «Аутсорсинг бухгалтерського обліку є окремим випадком аутсорсингу бізнес-процесів та одним із способів бухгалтерського забезпечення діяльності підприємства. Він передбачає винесення функцій, пов'язаних з організацією, веденням бухгалтерського обліку і складанням звітності на підприємстві за межі компанії, передачу їх для виконання аутсорсеру. На відміну від бухгалтерських послуг, що надаються внутрішніми виконавцями, бухгалтерський аутсорсинг є формою взаємодії, при якій зовнішня компанія включається в робочі бізнес-процеси компанії-замовника як цілісний функціональний підрозділ, залишаючись при цьому організаційно і юридично самостійним» [2, с.12].

На нашу думку, однією з ключових переваг бухгалтерського аутсорсингу є зниження ризику помилок у фінансовій звітності. Професійні аутсорсингові компанії зазвичай мають у своєму штаті досвідчених фахівців, які спеціалізуються на різних аспектах бухгалтерського обліку та оподаткування. Це дозволяє забезпечити багаторівневу перевірку даних і уникнути неточностей, які можуть призвести до штрафів або інших санкцій. Крім того, такі компанії постійно відстежують зміни у законодавстві, що мінімізує ризик невідповідності звітності актуальним вимогам. Ще одним важливим аспектом є зменшення кадрових ризиків. Утримання штатного бухгалтера пов'язане з

певними труднощами, такими як пошук кваліфікованого працівника, його навчання, ризик звільнення або тимчасової непрацездатності. Аутсорсинг дозволяє уникнути цих проблем, оскільки відповідальність за виконання бухгалтерських функцій несе зовнішній підрядник, який гарантує безперервність надання послуг. Фінансові ризики також знижуються завдяки прозорості витрат на бухгалтерське обслуговування. Компанія заздалегідь знає вартість послуг і може ефективніше планувати бюджет, уникаючи непередбачених витрат, пов'язаних із помилками або необхідністю термінового залучення додаткових спеціалістів. До того ж багато аутсорсингових фірм несуть матеріальну відповідальність за свою роботу, що є додатковим фактором захисту для клієнта. Не менш важливою є і мінімізація ризиків, пов'язаних із перевітками контролюючих органів. Досвідчені аутсорсери, як правило, мають практику супроводу податкових перевірок і знають, як правильно підготувати документацію та комунікувати з інспекторами. Це дозволяє зменшити ймовірність конфліктних ситуацій і фінансових втрат.

Водночас бухгалтерський аутсорсинг не позбавлений певних викликів. Зокрема, важливим є правильний вибір підрядника, оскільки від його компетентності та надійності залежить рівень безпеки облікових даних. Також необхідно забезпечити належний рівень конфіденційності інформації та чітко прописати умови співпраці в договорі.

Отже, ми вважаємо, що дотримання етичних норм у сфері аутсорсингових послуг є ключовою умовою довіри між замовником і виконавцем, а також запорукою стабільної та безпечної співпраці. Насамперед це стосується принципу конфіденційності: аутсорсер зобов'язаний забезпечити повний захист інформації клієнта, включаючи фінансові дані, комерційні таємниці та персональну інформацію. Використання таких даних можливе лише в межах виконання договірних зобов'язань, без їх розголошення третім особам.

Важливим етичним принципом є професійна компетентність. Постачальник аутсорсингових послуг повинен мати достатній рівень кваліфікації, постійно оновлювати знання та діяти відповідно до чинного законодавства і професійних стандартів. Надання неякісних або свідомо неправдивих послуг є порушенням не лише договору, але й етичних норм.

Не менш значущим є принцип доброчесності. Аутсорсер повинен діяти чесно, прозоро та уникати будь-яких форм конфлікту інтересів. Наприклад, він не має права одночасно обслуговувати конкуруючі компанії, якщо це може зашкодити інтересам клієнта або призвести до витоку інформації.

Також важливою є відповідальність за результати роботи. Етична поведінка передбачає готовність визнавати помилки, оперативно їх виправляти та компенсувати можливі збитки, якщо це передбачено умовами договору. Укладення чітких контрактів із визначенням прав і обов'язків сторін сприяє уникненню непорозумінь і підвищує рівень взаємної відповідальності.

Крім того, слід дотримуватися принципу поваги до клієнта. Це включає своєчасне виконання завдань, якісну комунікацію, надання достовірної інформації та врахування інтересів замовника при прийнятті рішень. Важливо

також уникати недобросовісної конкуренції, зокрема поширення неправдивої інформації про інших постачальників послуг. Таким чином, етичні норми в аутсорсингу базуються на конфіденційності, професіоналізмі, чесності, відповідальності та повазі до клієнта. Їх дотримання сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин, зменшенню ризиків і підвищенню загальної ефективності бізнесу.

Отже, бухгалтерський аутсорсинг є дієвим способом мінімізації бухгалтерських ризиків, що дозволяє підприємствам зосередитися на основній діяльності, підвищити ефективність управління фінансами та забезпечити відповідність законодавчим вимогам. За умови правильного підходу до вибору партнера він стає не лише інструментом оптимізації витрат, а й важливим елементом стратегічного розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 року № 996–XIV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-14>
2. Давидюк Т.В., Легоцька Ю.І. Бухгалтерський аутсорсинг як інноваційний інструмент досягнення економічних переваг. *Economic journal Odessa polytechnic university*. №1(3).2018. С.11-18. DOI: 10.5281/zenodo.1303983

ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ ТА УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ

Сучасний етап розвитку економіки України супроводжується підвищенням ролі держави у забезпеченні фінансової стабільності та економічної безпеки, що особливо загострюється в умовах воєнного стану та обмеженості бюджетних ресурсів. У таких обставинах податкова система виступає не лише інструментом формування доходів бюджету, а й важливим регулятором поведінки суб'єктів господарювання. Саме тому питання забезпечення належного рівня фінансової дисципліни бізнесу набуває особливої актуальності.

Водночас практика господарювання свідчить, що навіть за наявності чітко визначених норм податкового законодавства їх дотримання не завжди є системним. Це зумовлено як об'єктивними чинниками, зокрема складністю податкового адміністрування та частими змінами нормативної бази, так і суб'єктивними, а саме недостатнім рівнем податкової культури, прагненням мінімізувати податкові зобов'язання, використанням тіньових схем. У результаті виникають ризики недонадходжень до бюджету, порушення принципів добросовісної конкуренції та зниження загального рівня фінансової дисципліни.

У цьому контексті податковий контроль набуває значення одного з інструментів державного впливу на фінансову поведінку суб'єктів господарювання. Його функціональне призначення виходить за межі суто фіскальної функції, охоплюючи превентивний, регулятивний та аналітичний аспекти. Ефективно організований податковий контроль сприяє не лише виявленню та попередженню порушень, а й формуванню відповідальної моделі поведінки платників податків.

Розвиток методів організації податкового контролю на підприємстві тісно переплітається з його інтеграцією у систему управління податковими ризиками. У цьому контексті контроль за податковою дисципліною розглядається не як окрема функція перевірки, а як важливий компонент комплексного механізму економічної безпеки підприємства [1]. Такий підхід спрямований на своєчасне виявлення відхилень, оцінку можливих наслідків і прийняття ефективних управлінських рішень для мінімізації небажаних ризиків. Якісна система контролю податкової дисципліни сприяє формуванню достовірної інформаційної бази для аналізу податкових ризиків. Це забезпечує можливість їх раннього виявлення, що, у свою чергу, підвищує раціональність управлінських рішень у сфері оподаткування. Особливу увагу слід приділяти

інтеграції превентивних та контрольних заходів, які роблять можливим не лише виявлення порушень, але й попередження в майбутньому.

Сучасний податковий контроль поступово трансформується у проактивний інструмент стратегічного управління, орієнтований на підтримку фінансової дисципліни, зменшення податкових ризиків і зміцнення стійкості підприємств в умовах економічної нестабільності. Такі зміни обумовлюють необхідність вдосконалення методичних підходів до його організації на основі принципів ризик-орієнтованості та впровадження цифрових технологій у процес управління.

Ефективність податкового контролю не обмежується виключно мікрорівнем функціонування окремих підприємств. У сучасних умовах макроекономічної нестабільності він слугує інструментом реалізації податкової політики держави, сприяючи збереженню балансу між фіскальними інтересами та необхідністю підтримувати підприємницьку активність. У часи економічної нестабільності податковий контроль змінює свою форму, перетворюючись на гнучкий регулятор, який об'єднує контрольні та стимулюючі функції, реагуючи на динаміку зовнішнього середовища[2]. В умовах таких викликів особливого значення набуває ризик-орієнтований підхід до організації податкового контролю. Цей підхід дозволяє адаптувати контрольні заходи залежно від рівня податкової поведінки платників, зменшуючи адміністративний тиск на сумлінний бізнес і одночасно посилюючи контроль над ризиковими операціями. У результаті це сприяє підвищенню ефективності податкового адміністрування та створенню більш сталої фінансової дисципліни як на рівні окремих підприємств, так і в масштабах загальної економіки.

Податковий контроль у контексті сучасних умов слід розглядати не лише як сукупність методів та процедур перевірки, а як багатогранний і динамічний інструмент державного управління, який гармонійно балансує між інтересами уряду та бізнесу. Його результативність напряму залежить від здатності виконувати не лише суто контрольні функції, але й здійснювати превентивний вплив, бути джерелом аналітичних даних, а також оперативно реагувати на зміни в економічному кліматі. Крім того, важливою складовою успішного податкового контролю є інтеграція в систему управління податковими ризиками, що дозволяє попереджати потенційні проблеми та мінімізувати негативні наслідки. Такий комплексний підхід закладає міцний фундамент для покращення фінансової дисципліни бізнес-суб'єктів, сприяє прозорості діяльності і водночас забезпечує стабільність і стійкість функціонування податкової системи на макрорівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тучак А.З., Наумова Т.А. Контроль податкової дисципліни як інструмент управління податковими ризиками у системі економічної безпеки підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 637-643. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-88>

2. Панасейко І., Панасейко С., Панасейко М. Податковий контроль як інструмент реалізації податкової політики в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-114>

АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобалізації та посилення конкурентного тиску підприємства дедалі активніше шукають шляхи підвищення ефективності операційної діяльності. Одним із ключових інструментів стратегічного управління став аутсорсинг - передача окремих бізнес-функцій або процесів зовнішнім виконавцям. Водночас його застосування супроводжується як значними перевагами, так і суттєвими ризиками, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Проблематика формування бізнес-моделей та використання аутсорсингу широко досліджується у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, науковці акцентують увагу на трансформації традиційних моделей ведення бізнесу під впливом цифровізації, глобалізації та розвитку інформаційних технологій [1]. Водночас питання комплексного аналізу аутсорсингових бізнес-моделей із урахуванням їх практичної реалізації на рівні конкретних компаній залишається недостатньо розкритим.

У сучасних умовах цифрової трансформації ІТ-сектор виступає одним із ключових драйверів економічного розвитку. Особливого значення набувають ІТ-консалтингові компанії, які забезпечують впровадження інформаційних систем, автоматизацію бізнес-процесів та цифрову трансформацію підприємств. Специфіка їх діяльності полягає у використанні аутсорсингової бізнес-моделі, за якою клієнти передають виконання окремих функцій або проєктів зовнішнім виконавцям, зосереджуючись на власній основній діяльності.

Аутсорсингова бізнес-модель в ІТ-консалтингу реалізується через надання послуг із впровадження інформаційних систем, налаштування програмного забезпечення, аналізу бізнес-процесів та підтримки клієнтів. Ключовими елементами моделі є: створення цінності через експертизу, гнучкі моделі оплати (Time & Material), проєктний характер діяльності та орієнтація на довгострокову співпрацю.

На прикладі Clarity Ukraine встановлено, що компанія поєднує аутсорсингову, консалтингову та проєктну моделі [2]. Основний дохід формується за рахунок надання послуг із впровадження ERP-систем, зокрема Microsoft Dynamics 365 Business Central. Особливістю моделі є залежність доходів від кількості платних годин спеціалістів, що потребує ефективного управління людськими ресурсами.

У результаті дослідження встановлено, що аутсорсингова бізнес-модель ІТ-консалтингових компаній має складний багатокомпонентний характер і базується на поєднанні експертизи, гнучкості та клієнтоорієнтованості.

Ефективність такої моделі залежить від здатності компанії управляти людськими ресурсами, підтримувати високий рівень компетенцій та адаптуватися до змін ринку.

Водночас оцінка ефективності аутсорсингової бізнес-моделі потребує комплексного врахування як її переваг, так і потенційних ризиків.

До основних переваг аутсорсингу належать:

- скорочення операційних витрат за рахунок передачі непрофільних функцій (бухгалтерія, IT-підтримка, логістика) спеціалізованим компаніям, що дозволяє зменшити витрати на персонал, інфраструктуру та навчання; за результатами міжнародних досліджень, економія може становити 15-30 % [3];
- фокус на ключових компетенціях, оскільки делегування рутинних завдань вивільняє управлінські ресурси для розвитку стратегічних напрямів;
- доступ до експертизи та сучасних технологій без необхідності формування власної компетентної бази;
- гнучкість і масштабованість діяльності завдяки можливості оперативно змінювати обсяг залучених ресурсів;
- розподіл ризиків між замовником і постачальником послуг.

Основні недоліки та ризики включають: втрату контролю над процесами, що ускладнює моніторинг якості та оперативне реагування на відхилення; ризик витоку конфіденційної інформації внаслідок доступу зовнішніх виконавців до корпоративних даних; залежність від постачальника (vendor lock-in), що обмежує гнучкість у зміні партнера; наявність прихованих (транзакційних) витрат, пов'язаних із пошуком, координацією та контролем виконання; можливі соціальні та організаційні наслідки, зокрема зниження мотивації персоналу та погіршення організаційної культури.

Отже, аутсорсинг є ефективним інструментом стратегічного управління за умови зваженого підходу до його застосування. Рішення про передачу функцій має базуватися на оцінці їх стратегічної важливості, рівня транзакційних витрат і зрілості ринку відповідних послуг. Підприємствам доцільно уникати аутсорсингу процесів, що формують ключові компетенції, а також приділяти значну увагу управлінню контрактними відносинами з постачальниками. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісне оцінювання ефективності аутсорсингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мрочко Н. Світовий досвід управління аутсорсинговими бізнес-організаціями. *Економіка і організація управління*. Січ. 2026, С. 106-115. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.10> (дата звернення: 04.05.2026).
2. Про компанію Clarity Ukraine. *Clarity Ukraine. Впровадження Business Central*. URL:<https://clarity-team.com/pro-nas/>.
3. Deloitte. Global Outsourcing Survey 2024. *Deloitte Development LLC*, 2024. 28 p. URL:<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/global-outsourcing-survey.html>.

*Порсюрова Ірина,
к.е.н, доцент
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ імені В.Н. Каразіна*

СЦЕНАРНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Сценарний аналіз є сучасним інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємствам формувати уявлення про можливі варіанти розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища. Його сутність полягає у розробці альтернативних сценаріїв майбутнього з метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Для підприємницької діяльності сценарний аналіз відіграє важливу роль, оскільки бізнес функціонує в умовах невизначеності, ризику та постійних змін. Традиційні методи планування, які базуються на екстраполяції минулих тенденцій, не завжди здатні врахувати зовнішні зміни ринку. Відповідно сценарний підхід дозволяє сформувати декілька альтернативних стратегій майбутнього та підготувати підприємство до різних варіантів розвитку подій.

Сценарний аналіз виступає інструментом не лише прогнозування, але й стратегічного мислення, що сприяє формуванню гнучкої та адаптивної моделі управління підприємством. Основною метою сценарного аналізу є підвищення ефективності стратегічного управління шляхом врахування невизначеності та багатоваріантності розвитку бізнес-середовища [1].

До основних завдань належать: виявлення головних факторів впливу на діяльність підприємства; оцінка можливих змін у зовнішньому середовищі; розробка альтернативних стратегій розвитку; визначення ризиків і можливостей; підготовка підприємства до кризових ситуацій [2].

Реалізація цих завдань дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, але й формувати проактивну позицію на ринку. Процес сценарного аналізу включає кілька взаємопов'язаних етапів:

1. Формулювання стратегічної проблеми – визначається питання, яке потребує вирішення (розвиток бізнесу в умовах економічної нестабільності).
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – використовуються інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PEST, конкурентний аналіз) для визначення факторів впливу.
3. Виділення умов невизначеностей – обираються найбільш важливі та непередбачувані фактори, які можуть суттєво змінити умови діяльності підприємства.
4. Побудова сценаріїв – розробляються кілька сценаріїв розвитку подій: базовий (найбільш імовірний); оптимістичний (сприятливі умови); песимістичний (негативні умови).

5. Аналіз впливу сценаріїв на діяльність підприємства – оцінюється вплив кожного сценарію на фінансові результати, конкурентну позицію та стратегічні цілі.
6. Розробка стратегічних альтернатив – формуються різні варіанти дій, які дозволяють досягти цілей у межах кожного сценарію.
7. Вибір та реалізація стратегії – обирається найбільш ефективна стратегія з урахуванням гнучкості та можливості адаптації.

Сценарний аналіз як інструмент стратегічного управління має низку суттєвих переваг. Насамперед він дозволяє враховувати невизначеність зовнішнього середовища, оскільки орієнтований на опрацювання кількох можливих варіантів розвитку майбутніх подій. Відповідно сприяє підвищенню якості управлінських рішень, адже забезпечує більш глибоке та комплексне розуміння факторів впливу на діяльність підприємства [3]. Важливою перевагою є також гнучкість стратегій, яка дає можливість підприємству швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Крім того, використання сценарного аналізу сприяє зниженню ризиків, оскільки підприємство заздалегідь готується до можливих кризових ситуацій [4]. Водночас цей підхід стимулює розвиток стратегічного мислення, орієнтованого на довгострокове планування та забезпечення стійкого розвитку підприємницької діяльності [5]. Завдяки цим перевагам сценарний аналіз широко застосовується у стратегічному менеджменті сучасних підприємств.

Незважаючи на ефективність, сценарний аналіз має певні обмеження:

- залежність від якості вихідної інформації;
- суб'єктивність у виборі сценаріїв;
- складність прогнозування радикальних змін;
- значні витрати часу та ресурсів;
- труднощі в інтерпретації результатів.

Однією з головних переваг сценарного аналізу є формування стратегічної гнучкості. Підприємства, які використовують цей метод, здатні швидше адаптуватися до змін, ефективніше реагувати на виклики та використовувати нові можливості. Сценарний аналіз сприяє: формуванню альтернативних стратегій; диверсифікації діяльності; підвищенню конкурентоспроможності; забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

У сучасних умовах нестабільності це стає важливим фактором успіху. У практиці підприємництва сценарний аналіз застосовується для вирішення різноманітних стратегічних завдань: планування розвитку бізнесу; оцінка інвестиційних проєктів; управління ризиками; прогнозування змін ринкового середовища; розробка антикризових стратегій [6].

Підприємство може моделювати різні сценарії розвитку економіки та відповідно коригувати свою інвестиційну або виробничу політику. Сценарний аналіз є важливим інструментом стратегічного управління підприємницькою діяльністю, який дозволяє враховувати невизначеність, багатоваріантність розвитку подій та ризики. Його використання сприяє

підвищенню ефективності управління, формуванню гнучких стратегій та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства. У сучасному бізнес-середовищі сценарний аналіз стає необхідною складовою стратегічного планування, оскільки дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й активно впливати на власний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семенцова О. В., Ковальов А. Ю. Предиктивна та сценарна аналітика у стратегічному управлінні підприємствами залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 92. С. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.92.353188>
2. Кичко І., Ольхович М. Адаптивно-стабілізаційна стратегія управління аграрними підприємствами України в умовах воєнної нестабільності. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 137–144. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.137-144>
3. Сторожук Д. Механізм стратегічного аналізу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-56>
4. Цурік О. В. Інструментарій формування альтернатив стратегічного розвитку підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 1(2). С. 102–107.
5. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 3(73). С. 106–119. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2015-3\(73\)-106-119](https://doi.org/10.26642/jen-2015-3(73)-106-119)
6. Романій Я. Формування моделі стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємств аграрної галузі. *Економічний вісник КПП*. 2019. № 16 DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181852>

КОНТРОЛЬ ОПЕРАЦІЙ З ЦИФРОВИМИ АКТИВАМИ

Цифровізація фінансових ринків і поширення цифрових активів, що функціонують на основі технології блокчейн, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до контролю фінансових операцій. На відміну від традиційних інструментів, цифрові активи характеризуються децентралізованою природою, високою швидкістю здійснення транзакцій та використанням криптографічних засобів ідентифікації, що ускладнює застосування традиційних методів фінансового моніторингу. Зростання кількості операцій, їх міжнародний характер зумовлюють додаткові ризики відмивання коштів, фінансування незаконної діяльності та кіберзагроз, що підкреслює актуальність розвитку інструментів контролю, здатних поєднувати технологічні, правові та організаційні заходи.

Контроль операцій з цифровими активами не є простою трансформацією традиційного фінансового нагляду. У сучасному бізнесі він представляє собою ризик-орієнтований процес перевірки емісії, обігу, зберігання, обміну і виконання цифрових активів, що супроводжується вимогами до прозорості, авторизації, захисту від втручань та запобігання зловживанням. Функціонування цифрових активів ґрунтується на технології блокчейн, що передбачає децентралізовану модель ведення реєстру. Відсутність єдиного адміністратора або контролюючого суб'єкта унеможливорює застосування універсальних механізмів централізованого нагляду, притаманних банківській системі. Контроль у таких умовах орієнтується не стільки на інституції, скільки на аналіз даних та показники активності учасників мережі. Технологічною особливістю цифрових активів є поєднання високої прозорості реєстру з псевдонімністю користувачів. Публічний блокчейн дає змогу відстежувати рух коштів, однак сам по собі він не завжди дозволяє ідентифікувати за даними електронного гаманця реальну особу, яка бере участь у розрахунках. Саме тому в науковій літературі блокчейн описують як систему, де прозорість транзакцій співіснує з частковою приватністю користувачів [1]. Звідси впливає подвійна логіка контролю: з одного боку, з'являється можливість аналітичного відстеження ланцюгів транзакцій, а з іншого – виникає потреба в процедурах виявлення ризиків відмивання коштів або корупційних дій, що здійснюється за допомогою поєднання блокчейн-даних з додатковими джерелами ідентифікації.

Оскільки у відкритому реєстрі ідентифікація користувачів здійснюється через криптографічні адреси, а не через персоналізовані рахунки, така особливість змінює підходи до контролю. Традиційні процедури перевірки документів поступаються методам аналізу транзакцій, встановлення зв'язків між адресами та інтерпретації поведінкових моделей. Суттєве значення має

незворотність операцій, яка виключає можливість їх коригування після підтвердження в мережі. За таких умов зростає роль попереднього контролю, процедур управління доступом та забезпечення інформаційної безпеки, тому що помилки або несанкціоновані дії в подальшому не можуть бути виправлені.

Операції з цифровими активами можуть виконуватися автоматично за допомогою смарт-контрактів, що також розширює межі контролю. Об'єктом перевірки стають не лише самі транзакції, а й алгоритми їх реалізації, закладені в програмному коді, що потребує поєднання фінансового та технічного аудиту [2]. Автоматизація виконання фінансових умов зумовлює необхідність зміщення уваги з аналізу вже здійснених транзакцій на попередню оцінку програмного коду, перевірку логіки його функціонування та виявлення потенційних вразливостей. Така трансформація підсилює роль технічного аудиту та управління ІТ-ризиками, оскільки помилки в коді можуть мати довготривалі фінансові наслідки через неможливість їх оперативного виправлення після запуску.

Розвиток контролю операцій з цифровими активами супроводжується зміною інструментарію нагляду, який дедалі більше орієнтується на використання аналітичних підходів до обробки даних. Застосування статистичних методів і мережевого аналізу дозволяє не лише фіксувати окремі транзакції, а й відтворювати зв'язки між учасниками, виявляти нетипову активність і встановлювати економічний зміст складних фінансових потоків. Такий підхід істотно розширює можливості контролю, проте водночас вимагає роботи з великими обсягами даних й потребує посилення відповідної аналітичної інфраструктури. Необхідно враховувати міжнародний характер обігу цифрових активів, який формує додаткові ризики, пов'язані з нерівномірністю регуляторних підходів у різних юрисдикціях [3].

Цифрові активи функціонують у глобальному середовищі, де транзакції здійснюються незалежно від державних кордонів і традиційної фінансової інфраструктури. Така властивість ускладнює юрисдикційний контроль і зумовлює необхідність міжнародної координації регуляторних підходів [4]. Важливим компонентом сучасної системи контролю виступає міжнародна комплаєнс-інфраструктура, сформована на основі стандартів FATF. Практика імплементації свідчить про поступовий перехід до уніфікованих вимог до ідентифікації учасників операцій і обміну інформацією між провайдерами послуг. Водночас зберігаються суттєві труднощі, пов'язані з ліцензуванням, реєстрацією та контролем діяльності суб'єктів, які фактично здійснюють операції з віртуальними активами, що обмежує ефективність нагляду [5]. За таких умов контроль формується як система стандартів і процедур, спрямованих на зниження ризиків, а не як інструмент жорсткого адміністративного впливу.

Додатковим чинником є висока технологічна складність і динамічність впровадження цифрових активів у господарську діяльність, що проявляється у постійній появі нових фінансових інструментів, зокрема DeFi-рішень і

токенізованих активів [6]. Мінливість середовища вимагає гнучких і адаптивних механізмів контролю, здатних оперативно реагувати на інновації.

Комплексність контролю операцій з цифровими активами проявляється у його міждисциплінарному характері, оскільки він охоплює не лише фінансовий моніторинг, а й питання бухгалтерського обліку, аудиту, ризик-менеджменту та регламентованої звітності. Основні труднощі зосереджені навколо забезпечення цілісності даних, адаптації нормативної бази, організаційної інтеграції нових інструментів та розробки адекватних аудиторських процедур. Ефективна система контролю в таких умовах потребує узгодження технологічних рішень із правовими механізмами та внутрішніми політиками учасників ринку, що визначає її як складну і динамічну складову сучасної фінансової інфраструктури.

Отже, контроль операцій з цифровими активами слід розглядати як багаторівневу систему, що формується на перетині фінансового моніторингу, інформаційних технологій та міжнародного регулювання. Його специфіка пов'язана з особливостями функціонування цифрових активів у середовищі блокчейн, де поєднуються відкритість реєстру транзакцій, опосередкована ідентифікація учасників, технічна незмінність записів та можливість автоматичного виконання операцій через смарт-контракти. Ефективність контролю визначається здатністю інтегрувати сучасні методи аналітики даних, процедури належної ідентифікації користувачів, ризик-орієнтований підхід до нагляду та міжнародно визнані стандарти у сфері протидії відмиванню коштів. Водночас суттєвими викликами залишаються фрагментарність правового регулювання, технологічна складність інфраструктури та швидка еволюція цифрових фінансових інструментів, що випереджає нормативне забезпечення. У зв'язку з цим подальший розвиток системи контролю операцій з цифровими активами має бути спрямований на гармонізацію законодавства, впровадження інноваційних технологій моніторингу, підвищення прозорості ринку та досягненні балансу між фінансовою безпекою і збереженням інноваційного потенціалу цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gligor, D. M., Pillai, K. G., & Golgeci, I. (2021). Theorizing the dark side of business-to-business relationships in the era of AI, big data, and blockchain. *Journal of Business Research*, 133, 79-88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.043>
2. Bhambhwani, S. M., & Huang, A. H. (2024). Auditing decentralized finance. *The British Accounting Review*, 56, 101270. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101270>
3. European Commission (2023). Regulation (EU) 2023/1114 on Markets in Crypto-Assets (MiCA). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj>
4. European Commission (2023). DAC8: Directive on Administrative Cooperation (tax transparency for crypto-assets). 17 October 2023. URL: <https://taxation->

customs.ec.europa.eu/taxation/tax-transparency-cooperation/administrative-co-operation-and-mutual-assistance/directive-administrative-cooperation-dac/dac8_en

5. Fomina, O., & Semenova, S. (2026). Ethical aspects of accounting for digital assets. *Scientia fructuosa*, 2(166), 106–130. [http://doi.org/10.31617/1.2026\(166\)06](http://doi.org/10.31617/1.2026(166)06)
6. Krutova, A., Nesterenko, O., & Koliienko, O. (2024). Improving the effectiveness of monitoring the digital economy: challenges and methodological frameworks. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-04)

Семиноженко Анастасія,
здобувач освіти фінансового факультету;
Дудчик Оксана,
к.е.н., доцент
кафедри фінансів банківської справи та страхування
Університет митної справи та фінансів

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Повномасштабна війна спричинила фундаментальні зміни в економічному середовищі українського бізнесу. Традиційні методи фінансового планування, орієнтовані на стабільні ринкові умови та річні горизонти, виявилися неефективними. В умовах повномасштабної війни у 2022 році виникла гостра потреба у трансформації планових систем у бік адаптивності, багатоваріантності та оперативності. А трансформація фінансового планування в умовах затяжного воєнного конфлікту потребує додаткового статистичного та прикладного аналізу.

Планові документи підприємства відображають очікувані обсяги сплати податків до бюджету, капітальні інвестиції, джерела фінансування. Ці параметри, в свою чергу, залежать від планових доходів, витрат та прибутку.

Для повноти аналізу та обґрунтування показників реального прибутку, необхідно враховувати статистику інфляційних процесів. В таблиці 1 наведено індекси споживчих цін (ІСЦ), без яких неможливе визначення реальних фінансових показників.

Таблиця 1. Рівень інфляції в Україні за період 2022–2025 рр.

Рік	Індекс споживчих цін (грудень до грудня), %	Характеристика періоду для фінансового планування
2022	26,6	Період шокової інфляції через порушення логістики та руйнування активів.
2023	5,1	Суттєве сповільнення темпів зростання цін завдяки жорсткій монетарній політиці НБУ.
2024	12,0	Помірна волатильність цін, через зростання витрат на енергоносії та логістику.
2025	8,0	Стабілізація інфляційних очікувань, що дозволило бізнесу переходити до середньострокового планування.

Джерело: складено авторами за даними МінФін [1]

В таблиці 2 наведено номінальні і розраховано реальні показники прибутковості підприємств України.

Таблиця 2. Аналіз прибутковості підприємств України за 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Частка прибуткових підприємств, %	66,2	71	69,2	74,3
Частка збиткових підприємств, %	33,8	29	30,8	25,7
Рентабельність операційної діяльності, %	6,2%	7,8%	8,4%	9,1%
Загальний прибуток підприємств, млрд. грн.	1016,7	1340	1220,6	1244,6
Темп приросту прибутку, %	-	+31,8	-8,9	+2,0
Реальний прибуток (з урахуванням ІСЦ)*, млрд. грн.	1016,7	1235,0	1080,4	1045,8
Темп приросту реального прибутку, %	-	+21,5	-12,5	-3,2
*Розраховано шляхом дефлювання номінального прибутку на індекс споживчих цін				

Джерело: складено авторами за даними ДержСтату [2]

Зростання частки прибуткових підприємств з 66,2% в 2022 році до 74,3% у 2025 році свідчить про високу адаптивність бізнесу до умов війни. Найбільше збиткових суб'єктів господарювання зосереджено в сферах транспорту та логістики (через блокування кордонів та портів), тимчасового розміщення та харчування (готельний бізнес). Очікування зростання прибутку безпосередньо впливає на формування підприємствами розділу фінансового плану «Розрахунки з бюджетом». Це є критично важливим для наповнення державного бюджету в умовах війни та свідчить про те, що фінансові плани підприємств стають більш «прозорими», а податкова дисципліна зростає. Найбільше податків у 2025 році сплатили підприємства оптово-роздрібної торгівлі та переробної промисловості.

Загальний прибуток підприємств у 2023 році зріс на 31,8%, цей приріст відбувся на фоні низької інфляції (5,1%), що свідчить про реальне відновлення доходів бізнесу. Однак, в 2024 році на фоні кризи, спричиненої руйнуванням енергетичної сфери, і величезними витратами підприємств на подолання блекаутів, загальна прибутковість зменшилась на 8,9%, а реальна на 12,5%. В 2025 році бізнес адаптувався до енергетичної кризи, що сприяло зростанню прибутковості на 2%, при скороченні реального прибутку (коригованого на інфляцію) на 3,2%. У 2025 році фактична купівельна спроможність доходів бізнесу (1045,8 млрд. грн.) лише трохи перевила рівень 2022 року, що підтверджує складний процес реального економічного відновлення.

Поступове підвищення рентабельності з 6,2% до 9,1% є важливим індикатором трансформації фінансового планування, адже цей показник враховується при перевірці ефективності фінансових планів.

Для формування розділу фінансового плану «Рух грошових коштів» важливе значення мають зміни дебіторської та кредиторської заборгованості. В останні роки спостерігається зростання дебіторської заборгованості, тобто, підприємства відвантажують товар, а гроші отримують із затримкою. Також зростає кредиторська заборгованість, оскільки підприємства намагаються відтермінувати платежі постачальникам, щоб зберегти ліквідність. Це створює касові розриви, які мають бути обов'язково передбачені в фінансових планах підприємств.

Трансформація системи фінансового планування підприємств в умовах воєнних ризиків є необхідним процесом для забезпечення їх виживання та

функціонування. Основною метою такої трансформації є перехід від жорсткого довгострокового планування до адаптивної системи, здатної швидко реагувати на підвищений систематичний ризик.

Основні напрямки трансформації включають:

- впровадження системи фінансового планування, що базується на сценаріях та бюджетуванні, які передбачають коригування планів відповідно до змін у безпековій ситуації;
- фінансове планування має включати своєчасну діагностику кризових явищ, які виникають на всіх рівнях діяльності підприємства;
- необхідність включення заходів з управління фінансовими ризиками;
- врахування при складанні планів таких елементів як витрати на супровід процесів бронювання, навчання нових кадрів, підтримка мобілізованих та їх родин; витрати на оренду нових площ, перевезення обладнання, оновлення логістичних ланцюжків при релокації підприємства; збільшення видатків на захист серверів і даних від кіберзагроз; витрати на забезпечення енергонезалежності, що відображаються в інвестиційному плані;
- трансформація фінансової системи має бути спрямована на забезпечення економічної безпеки підприємства, що є вирішальним фактором у тривалій війсьній агресії.

В умовах економічної нестабільності фінансові плани розробляються на більш стислий період часу, більша увага приділяється поточному і оперативному фінансовому плануванню, оскільки вплив зовнішніх чинників на фінансовий стан підприємства є більш відчутним і менш передбачуваним, підвищується ризик неплатежів. В такій ситуації підприємствам необхідно швидко й адекватно реагувати на хід виконання поточного фінансового плану, шукати резерви фінансової стабілізації.

Також в сучасних умовах високої невизначеності та економічних коливань доцільно розробляти кілька варіантів планів: песимістичний, реалістичний, оптимістичний. Фокус має бути на забезпеченні достатнього рівня грошових коштів для покриття критичних витрат (заробітна плата, податки, безпека).

Трансформація системи фінансового планування у 2022–2026 рр. довела необхідність переходу до інструментів реального часу та сценарного аналізу. Ефективність бізнесу сьогодні залежить не лише від зовнішньої підтримки, а й від внутрішньої здатності менеджменту забезпечувати ліквідність через жорстке бюджетування та контроль дебіторської заборгованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
2. Державна служба статистики України. URL: <https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny>

Скиба Ганна,
*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ;*

Владика Юлія,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет «Київський авіаційний університет», м. Київ*

ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Система оподаткування підприємницької діяльності в Україні є важливим елементом фінансово-економічного механізму держави, оскільки забезпечує формування бюджетних надходжень та виконує регулюючу функцію щодо розвитку бізнесу. Вона впливає на ділову активність, інвестиційні процеси та загальну макроекономічну стабільність. Водночас сучасна податкова система характеризується високою мінливістю, що проявляється у частих змінах законодавства, трансформації підходів до адміністрування податків і посиленні фіскального навантаження на підприємства. В умовах воєнного стану зазначені проблеми посилюються, оскільки податкова політика має одночасно забезпечувати стабільні бюджетні надходження та підтримувати розвиток підприємництва. Проте на практиці спостерігається дисбаланс між фіскальною та стимулюючою функціями оподаткування, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємств і їх конкурентоспроможність.

Наукові дослідження свідчать про складність і надмірну зарегульованість податкової системи України. Значна кількість нормативних актів та нестабільність законодавства ускладнюють ведення обліку і звітності, а також обмежують можливості довгострокового планування діяльності. Часті зміни податкових правил, проблеми з реєстрацією податкових накладних та скорочення податкових пільг створюють додаткові бар'єри для розвитку бізнесу та знижують його конкурентоспроможність [1]. Важливим індикатором стану податкового середовища є оцінка його суб'єктами господарювання. За результатами досліджень, у 2024 році спостерігається погіршення сприйняття податкової системи представниками бізнесу, що пов'язано із зростанням податкового навантаження, ускладненням процедур адміністрування та недостатнім рівнем прозорості взаємодії з контролюючими органами [2]. Така тенденція свідчить про необхідність перегляду підходів до формування податкової політики з метою підвищення її ефективності та адаптивності до сучасних умов господарювання.

Результати досліджень підприємницької активності в Україні свідчать, що фіскальні та адміністративні бар'єри залишаються ключовими чинниками, які стримують розвиток бізнесу. Складність податкового обліку, значні витрати

часу на звітність і ризики податкових перевірок формують несприятливе середовище для підприємництва, особливо малого та середнього [3]. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває вдосконалення системи оподаткування, що передбачає забезпечення балансу між фіскальними інтересами держави та потребами бізнесу шляхом стабілізації законодавства, спрощення адміністрування та створення стимулюючих умов для розвитку підприємництва.

Метою дослідження є комплексний аналіз сучасного стану системи оподаткування підприємницької діяльності в Україні, виявлення основних проблем її функціонування та обґрунтування перспективних напрямів удосконалення в умовах економічних трансформацій і посилення інтеграційних процесів.

Система оподаткування підприємницької діяльності в Україні функціонує на основі двох основних режимів — загальної та спрощеної систем оподаткування, які відрізняються не лише рівнем податкового навантаження, а й особливостями ведення обліку, складання звітності та порядком адміністрування податків. Загальна система передбачає більш складний механізм визначення об'єкта оподаткування, що базується на фінансових результатах діяльності підприємства, тоді як спрощена система орієнтована на підтримку малого бізнесу шляхом зменшення податкового тиску та спрощення облікових процедур. Водночас, незважаючи на існування альтернативних режимів оподаткування, сучасні підприємці продовжують стикатися з низкою системних проблем, що негативно впливають на ефективність їх діяльності.

Складність функціонування податкової системи обумовлюється наявністю значної кількості викликів, які мають як нормативно-правовий, так і організаційно-економічний характер. У сучасних умовах господарювання ці виклики посилюються впливом зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності та воєнного стану.

1. До ключових викликів оподаткування підприємницької діяльності в Україні доцільно віднести такі:
2. Нестабільність податкового законодавства. Часті зміни податкових норм, ставок і порядку адміністрування створюють невизначеність, ускладнюють фінансове планування та підвищують ризики ведення бізнесу.
3. Високе адміністративне навантаження. Складність обліку, значна кількість звітності та необхідність постійного відстеження законодавчих змін формують додаткові витрати, особливо для малого і середнього бізнесу.
4. Податковий тиск на бізнес. В умовах воєнного стану посилюється фіскальна функція податків, що проявляється у зростанні навантаження та скороченні пільг, стримуючи розвиток підприємництва.

5. Недосконалість податкового адміністрування. Проблеми з реєстрацією податкових накладних, затримки та неоднозначність перевірок створюють додаткові ризики для підприємств.
6. Обмежені стимули для розвитку малого бізнесу. Існуючі обмеження спрощеної системи та недостатність податкових стимулів знижують її ефективність як інструменту підтримки підприємництва.

Узагальнюючи зазначене, слід відзначити, що сучасна податкова система України, незважаючи на проведені реформи, все ще потребує подальшого вдосконалення з урахуванням потреб бізнесу та викликів економічного середовища. Як свідчить практика, значна частина підприємців оцінює податкову систему як таку, що частково перешкоджає розвитку бізнесу та інвестиційній діяльності, що підтверджується результатами відповідних опитувань і досліджень [2].

Для підвищення ефективності оподаткування підприємницької діяльності доцільно реалізувати такі заходи:

- *Стабілізація податкового законодавства* шляхом зменшення кількості змін та підвищення прогнозованості норм.
- *Спрощення податкового адміністрування* через цифровізацію процесів та автоматизацію звітності.
- *Оптимізація податкового навантаження* для малого та середнього бізнесу.
- *Посилення прозорості податкових процедур* і зменшення адміністративного тиску.
- *Розвиток стимулюючої функції податків*, зокрема через податкові пільги для інноваційних підприємств.

Окрему увагу слід приділити впровадженню цифрових інструментів податкового адміністрування, що дозволить зменшити витрати часу бізнесу та підвищити прозорість процесів. Отже, сучасна система оподаткування підприємницької діяльності в Україні перебуває на етапі активних трансформацій. Основними проблемами залишаються нестабільність законодавства, адміністративна складність та податковий тиск. Водночас цифровізація та реформа податкового адміністрування створюють передумови для її вдосконалення. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності податкової системи та розвитку підприємництва в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Смирна К. Основні проблеми системи оподаткування України // Економіка та суспільство. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-132>
2. Бізнес знизив оцінку системи оподаткування у 2024 році // DTKT.ua. 2024. URL: <https://news.dtki.ua/society/economics/94966-biznes-zniziv-ocinku-sistemi-opodatkuвання-u-2024-roci>
3. Офіційний сайт Державної податкової служби України. Аналітичні матеріали щодо адміністрування податків. 2025. URL: <https://tax.gov.ua>

*Сов'як Мар'яна,
здобувач вищої освіти
Львівський національний університет ім. Івана Франка;
науковий керівник: к.е.н., доцент Вдовин Мар'яна*

МАРКЕТИНГОВІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

В умовах воєнного стану маркетингова діяльність вітчизняних підприємств зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених нестабільністю зовнішнього середовища, зміною споживчої поведінки та обмеженнями операційної діяльності. Дослідження маркетингових ризиків набуває особливої актуальності для підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ), які є найбільш вразливими до зовнішніх шоків через обмежені фінансові ресурси та відсутність формалізованих систем ризик-менеджменту.

Оцінюванню різних видів ризиків присвячено значну кількість наукових праць. Зокрема, у [2, 3] розглянуто інвестиційні ризики та інвестиційні процеси в Україні, а також здійснено їх статистичне моделювання в умовах ринку. У монографії [4] проведено комплексний огляд моделей та методів оцінювання економічних ризиків у різних функціональних сферах бізнесу, у тому числі маркетингових ризиків.

У рамках власного дослідження проаналізовано діяльність 58 підприємств МСБ різних галузей (рітейл, HoReCa, виробництво, digital-послуги), що функціонують в Україні. Аналіз базувався на опитуванні керівників маркетингових відділів та власників бізнесу, внутрішній фінансовій звітності компаній-учасників за 2022–2024 рр. Для систематизації виявлених загроз та можливостей застосовано матричний SWOT-аналіз, адаптований під воєнні реалії.

Серед ключових сильних сторін досліджуваних підприємств виявлено: швидку адаптацію малих компаній до нових каналів збуту, зростання рівня цифрової грамотності персоналу та підвищену емоційну лояльність споживачів до вітчизняних брендів. Водночас зафіксовано суттєві слабкості: скорочення маркетингових бюджетів на 35–50% у 2022–2023 рр., відсутність формалізованих процедур ризик-менеджменту та критичну залежність від 1–2 ключових digital-платформ. Серед головних загроз — різке зростання вартості залучення клієнта (CAC +42%), алгоритмічні зміни соціальних мереж та пошукових систем, а також падіння конверсії сайтів на 31% через зміну поведінки споживачів.

На основі отриманих даних розраховано індекс маркетингового ризику (MPI) за методом ентропійного оцінювання. Визначено п'ять ключових ризиків: алгоритмічні зміни платформ (R_1), зростання CAC (R_2), репутаційні кризи (R_3), логістичні розриви збуту (R_4) та падіння конверсії (R_5). Нормовані ваги ризиків становлять: $W'_1=0,222$; $W'_2=0,240$; $W'_3=0,168$; $W'_4=0,159$; $W'_5=0,212$. З

урахуванням ступенів реалізації ризиків розрахований MPI склав 0,680, що вказує на високий рівень критичності (порогове значення >0,65).

Розрахунок прогнозу фінансових втрат базувався на середньому маркетинговому бюджеті досліджуваних компаній — 850 000 грн/квартал. Із застосуванням мультиплікативного коефіцієнта $K=1,4$, що відображає синергетичний вплив ризиків на виручку, очікувані квартальні втрати становлять: $L = 850\,000 \times 0,68 \times 1,4 \approx 809\,200$ грн. Це означає, що без впровадження превентивних механізмів підприємства втрачають близько 95% квартального маркетингового бюджету внаслідок неефективного управління ризиками.[7]

Аналіз динаміки розподілу маркетингових бюджетів за каналами (2021–2024 рр.) підтверджує стрімке зниження офлайн-витрат та зростання частки e-commerce, що свідчить про структурну трансформацію каналів збуту під впливом воєнних обмежень та зміни споживчої поведінки. Серед ключових можливостей для підприємств виділено: розширення географії продажу через e-commerce, використання AI-інструментів для персоналізації та автоматизації маркетингу, а також державні та міжнародні програми підтримки цифровізації бізнесу.[5, 6]

Таким чином, отримані результати свідчать про необхідність запровадження системного підходу до управління маркетинговими ризиками на підприємствах МСБ в умовах воєнного стану. Пріоритетними напрямками є диверсифікація digital-каналів, формалізація процедур ризик-менеджменту та активне використання цифрових інструментів для підвищення стійкості маркетингових стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войнаренко М. П., Дмитришин Л. І. Управління ризиками підприємств в умовах нестабільності. Економічний вісник. 2023. № 2. С. 45–53.
2. Вдовин М. Л., Зомчак Л. М., Кампо Ю. В. Інвестиційні ризики та інвестиційні процеси в Україні у розрізі видів економічної діяльності. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 76. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.76-9>
3. Вдовин М. Л., Брода А. Р. Статистичне моделювання інвестиційних ризиків в умовах ринку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 903–908.
4. Моделі та методи оцінювання економічних ризиків у різних функціональних сферах бізнесу : монографія / М. Л. Вдовин, Л. Г. Данилюк, Л. І. Лелик та ін. Львів : ННБК “АТБ”, 2015. 248 с.
5. Краус Н. М. Digital-маркетинг в умовах воєнного стану: виклики та адаптація. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 3. С. 112–124.
6. Лілік І. О. Трансформація маркетингових каналів підприємств малого бізнесу під впливом воєнних ризиків. Бізнес-інформ. 2024. № 1. С. 78–86.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2025).

*Сумець Олександр,
д.е.н., професор
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»;
Сумець Роман,
бізнес-аналітик сфери електронного маркетингу*

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Механізм управлінського аналізу операційної діяльності (МУАОД) можна визначити як інтегровану систему методів, процедур, інструментів і показників, що спрямовані на оцінювання, контроль і підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Головною ціллю такого механізму є забезпечення ефективності господарювання підприємства на обраному сегменті ринку, а підцілями – контроль витрат і рентабельності, дотримання стандартів якості виробництва продукції чи надання послуг клієнтам, оптимізація операційних процесів, а також підтримка управлінських рішень. То ж, з огляду на це актуальність розробки і реалізації механізму управлінського аналізу для вітчизняних підприємств не викликає жодних сумнівів. Проте, якщо такий механізм вже створений на підприємстві й використовується у повсякденній діяльності, то виникає питання щодо того, а на скільки він ефективний. Для цього аналітикам підприємств необхідно мати систему відповідних оціночних показників.

З практичної точки зору для комплексного оцінювання ефективності МУАОД доцільно сформувати багаторівневу, ієрархічно структуровану систему показників. Основною вимогою до такої системи є та, що вона повинна забезпечити можливість оцінки як результатів операційної діяльності підприємства, так і якості функціонування самого аналітичного механізму.

Аналіз практики господарювання вітчизняних підприємств, а також результати вивчення сучасних публікацій вітчизняних і закордонних науковців, що присвячені зазначеній проблематиці, надав можливість сформулювати такий висновок: система оціночних показників повинна складатися з п'яти взаємопов'язаних блоків, що поєднують у собі: показники результативності операційної діяльності, маржинальний дохід, коефіцієнт виконання виробничого плану, показники продуктивності використання ресурсів, показники використання якості продукції, логістичні показники, а також показники ефективності аналітичного механізму.

Які ефекти від використання цих показників можна отримати? На це запитання відповідь однозначна: ці показники надають можливість ідентифікувати «вузькі місця» в операційній діяльності, оперативно оцінити ефективність аналітичної системи підприємства загалом, визначити напрями оптимізації операційної діяльності, а також підвищити обґрунтованість

управлінських рішень, що стосуються як операційної, так і господарської діяльності в цілому.



Рис. 1. Система показників оцінки ефективності механізму управлінського аналізу операційної діяльності підприємства
Джерело: розроблено автором.

Формульні вирази для визначення показників представлені в табл. 3.3.

Таблиця 1. Розрахункові формули для визначення показників

Показник	Розрахункова формула	Значущість показника
1. Показники результативності операційної діяльності		
1.1.Операційна рентабельність	$R_{op} = (\text{Операційний прибуток} / \text{Операційні витрати}) \times 100\%$	Характеризує ефективність основної діяльності підприємства
1.2.Маржинальний дохід	$MD = \text{Дохід} - \text{Змінні витрати}$	Показує внесок продукції у покриття постійних витрат і формування прибутку.
1.3.Коефіцієнт виконання	$K_{plan} = \text{Фактичний обсяг} /$	Оцінює ступінь досягнення

виробничого плану	Плановий обсяг	запланованих результатів.
2. Показники ефективності використання ресурсів		
2.1. Продуктивність праці	$LP = \text{Обсяг виробництва} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$	Характеризує ефективність використання трудових ресурсів
2.2. Фондовіддача	$FA = \text{Обсяг продукції} / \text{Вартість основних засобів}$	Відображає ефективність використання виробничих потужностей.
2.3. Матеріаломісткість	$MC = \text{Матеріальні витрати} / \text{Обсяг продукції}$	Надає змогу оцінити раціональність використання сировини.
3. Показники якості продукції		
3.1. Рівень браку	$Def = (\text{Обсяг бракованої продукції} / \text{Загальний обсяг}) \times 100\%$	Є критичним показником для фармацевтичної галузі.
3.2. Коефіцієнт відповідності стандартам	$K_{gmp} = \text{Кількість відповідних партій} / \text{Загальна кількість партій}$	Оцінює відповідність вимогам GMP.
3.3. Коефіцієнт рекламаций	$K_{rec} = \text{Кількість рекламаций} / \text{Обсяг реалізації}$	Відображає якість продукції з позиції споживача
4. Логістичні показники		
4.1. Оборотноість запасів	$IT = \text{Собівартість реалізованої продукції} / \text{Середні запаси}$	Показує швидкість обігу ресурсів
4.2. Тривалість обороту запасів	$D_{inv} = 365 / IT$	Визначає час перебування ресурсів у запасах.
4.3. Рівень дефіциту	$Short = \text{Кількість незадоволених замовлень} / \text{Загальна кількість замовлень}$	Показує рівень задоволення споживачів у запитах на фармацевтичні препарати
5. Показники ефективності аналітичного механізму		
5.1. Своєчасність аналітичної інформації	$T_{inf} = \text{Фактичний час формування} / \text{Нормативний час}$	Надає можливість кількісно оцінити якість управлінського аналізу
5.2. Точність прогнозування	$Acc = 1 - (\text{Прогноз} - \text{Факт}) / \text{Факт}$	
5.3. Коефіцієнт використання аналітики	$K_{use} = \text{Кількість рішень на основі аналізу} / \text{Загальна кількість рішень}$	
5.4. Коефіцієнт реалізації рішень	$K_{impl} = \text{Реалізовані рішення} / \text{Прийняті рішення}$	

Джерело: складено автором.

Отримані значення КРІ дозволяють:

- ідентифікувати «вузькі місця»;
- оцінити ефективність аналітичної системи;
- визначити напрями оптимізації;
- підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

*Уманців Галина,
к.е.н., доцент
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ;
Шляхтіна Марія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ НА ОРГАНІЗАЦІЮ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах трансформації економіки та воєнного стану, податкове законодавство України зазнає постійних змін, що безпосередньо впливає на організацію бухгалтерського обліку підприємств. Цей вплив проявляється у загальній перебудові внутрішніх облікових процесів, від перегляду наказів про облікову політику до інтеграції нових цифрових інструментів фіскального контролю.

Реформування податкового законодавства зумовлене необхідністю адаптації до нових стандартів та реалізацією “Національної стратегії доходів до 2030 року”. Стратегія спрямована на гармонізацію з нормами ЄС, створення умов для післявоєнного відновлення та економічного розвитку. Також ця стратегія передбачає побудову надійної, прозорої та орієнтованої на платників податкової та митної системи, яка підвищить довіру громадян і бізнесу до контролюючих органів [5].

Для організації бухгалтерського обліку це означає посилення вимог до прозорості. Підприємства мають адаптувати свою облікову політику до нових умов і підходів та використовувати цифрові інструменти для обробки та передачі інформації. Також зростає роль аналітичного обліку та внутрішнього контролю, оскільки підприємствам потрібно повністю дотримуватися вимог податкового законодавства.

В Україні з 1 січня 2026 року почала діяти нова система електронного аудиту - Е-аудит, яка працює на основі стандартного аудиторського файлу SAF-T UA. Система Е-аудиту виконує такі завдання:

- автоматичний аудит даних бухгалтерського обліку платника;
- використання аналітичних і аудиторських процедур для перевірки достовірності даних та повноти відображення операцій;
- визначення можливих ризиків і невідповідностей, які потребують додаткового опрацювання;
- підготовка аналітичних висновків, на основі яких ухвалюються управлінські рішення [2].

Файл SAF-T UA є електронним форматом звітності, який використовується для обміну даними бухгалтерського обліку. Головна мета SAF-T UA полягає у спрощенні подання підприємствами бухгалтерської

інформації на запит державних органів або аудиторів. Він збирає в єдиний стандартизований XML- формат всю основну облікову інформацію:

- дані про господарські операції;
- бухгалтерських облік;
- рух активів;
- податкове зобов'язання;
- інші первинні показники діяльності платника податків [2].

Запуск цієї системи змінює підходи до організації бухгалтерського обліку, оскільки вимагає високого рівня стандартизації, структурованості та достовірності облікової інформації. Одночасно Е-аудит створює передумови для підвищення прозорості фінансово-господарської діяльності та формування довіри між підприємством і державою. Завдяки стандартизації та автоматизації обробки інформації скорочується час проведення перевірок.

Заплановане на 1 листопада 2026 року впровадження системи Е-акциз, що стане основним етапом формування системи адміністрування акцизного податку. Актуальності ці зміни набувають для підприємств, що здійснюють виробництво, імпорт, зберігання та реалізацію підакцизної продукції, а саме алкогольних напоїв, тютюнових виробів, пального та рідин для електронних сигарет.

Система Е-акциз є новим механізмом маркування та обліку підакцизних товарів, який поступово впроваджується в Україні відповідно до Закону України від 29.06.2023 №3173- IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України у зв'язку із запровадженням електронної простежуваності обігу алкогольних напоїв, тютюнових виробів та рідин, що використовуються в електронних сигаретах». Система передбачає поетапний перехід від паперових акцизних марок до електронних [4].

Маркування підакцизної продукції відбувається через нанесення графічного елемента електронної акцизної марки. Така марка включає спеціальний Датаматрікс-код (DataMatrix) та елементи, які можна зчитувати візуально [1,3]. У зв'язку з цим підприємство має забезпечити належну організацію бухгалтерського обліку, що передбачає:

- адаптацію облікової політики підприємства до нових вимог цифрового адміністрування акцизного податку;
- відмову від паперових марок акцизного податку та перехід на електронні ідентифікатори;
- синхронізацію внутрішніх ERP-систем із державним реєстром для автоматичного списання акцизних марок під час реалізації через РРО;
- забезпечення повної відповідності даних бухгалтерського та податкового обліку, оскільки будь-які розбіжності автоматично фіксуються системою;
- посилення внутрішнього контролю за рухом підакцизних товарів.

Отже, зміни податкового законодавства України суттєво впливають на організацію бухгалтерського обліку підприємств. Впровадження цифрових інструментів контролю, таких як Е-аудит і система Е-акциз, підвищують

вимоги до якості та точності облікової інформації. У таких умовах бухгалтерський облік стає більш аналітичним і цифровізованим. Це стимулює підприємства краще контролювати дані, оновлювати облікові системи та швидко реагувати на зміни в законодавстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головне управління ДПС у м. Києві. Е-акциз: повноцінний запуск - з 1 листопада 2026 року. URL: <https://kyiv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/973866.html>
2. Державна податкова служба України. ДПС запровадила Е-аудит. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/natsionalna-strategiya-dohodiv/968240.html>
3. Державна податкова служба України. Е-Акциз: Уряд затвердив порядок маркування алкоголю, тютюну та рідин для електронних сигарет електронними марками акцизного податку. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/916490.html>
4. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України у зв'язку із запровадженням електронної простежуваності обігу алкогольних напоїв, тютюнових виробів та рідин, що використовуються в електронних сигаретах» від 29.06.2023 №3173-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3173-20#Text>
5. Міністерство фінансів України. Національна стратегія доходів. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716

*Цвєткова Мілена,
курсант навчальної групи ННІ 4-23-305об
Харківський національний університет внутрішніх справ;
науковий керівник: Пахуча Еліна, к.е.н., доцент*

АВТОМАТИЗАЦІЯ АУДИТУ ТА ВПЛИВ НА ЯКІСТЬ АУДИТОРСЬКИХ ДОКАЗІВ

Автоматизація аудиту є ключовим елементом сучасного розвитку цієї сфери, обумовлена швидкими темпами цифровізації економіки, зростанням обсягів даних та ускладненням бізнес-процесів. Впровадження інформаційних технологій докорінно змінює підходи до збору, аналізу та обробки аудиторських доказів, що сприяє підвищенню їх точності та загальної ефективності аудиторських процедур. У більш широкому контексті такі зміни відповідають сучасним вимогам забезпечення фінансової стабільності та економічної безпеки країни, де аудит інтегрується в систему податкового контролю та інші регуляторні механізми [1]. Разом із цим трансформаційні процеси посилюють роль аудиту як інструмента для своєчасного виявлення фінансових ризиків і забезпечення прозорості економічної діяльності, що стає особливо важливим у періоди підвищеної невизначеності та зовнішніх викликів.

Суть автоматизації в аудиті полягає у впровадженні спеціалізованого програмного забезпечення, інформаційних систем, аналітичних платформ і технологій обробки даних, які допомагають виконувати основні аудиторські завдання. Серед таких інструментів виділяються системи комп'ютеризованого аудиту (СААТs), програмні рішення для аналізу великих даних (Big Data), а також технології штучного інтелекту. Завдяки цьому аудитори отримують можливість ефективно працювати з масивами даних, проводити суцільну перевірку фінансових операцій та мінімізувати імовірність помилок, пов'язаних із людським фактором [2]. Одним із основних аспектів впливу автоматизації на якість аудиторських доказів є підвищення їх надійності. Використовуючи автоматизовані інструменти, аудитори можуть отримувати докази безпосередньо з інформаційних систем підприємств, що суттєво знижує ризик спотворення інформації. Автоматизовані процеси також гарантують точність розрахунків і виключають можливість суб'єктивних помилок, характерних для ручної обробки даних. Це підвищує обґрунтованість аудиторської думки.

Не менш важливим чинником є підвищення повноти аудиторських доказів. Традиційний аудит часто базується на вибірковому підході, тоді як автоматизація дозволяє аналізувати всю сукупність даних. Це особливо значуще за умов обробки великого обсягу транзакцій, коли вибірка може не відображати повну картину. Завдяки використанню автоматизованих систем аудитори мають змогу виявляти аномалії, підозрілі операції та приховані

тенденції, які могли б залишитися поза увагою при традиційних методах роботи.

Автоматизація аудиту сприяє значному покращенню оперативності отримання доказів. Завдяки обробці інформації в реальному часі стає можливим швидко реагувати на ризики, які виникають, та з гнучкістю коригувати аудиторські процедури. Це має особливе значення в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, де навіть незначна затримка у прийнятті рішень може призвести до втрати актуальності інформації. Таким чином, автоматизація не лише підвищує якість, а й забезпечує своєчасність отримання аудиторських доказів.

Водночас автоматизація супроводжується певними ризиками. Наприклад, вона значною мірою залежить від якості інформаційних систем клієнта, помилки в яких можуть спричинити надання недостовірних даних. Крім того, аудитори повинні володіти достатнім рівнем цифрових навичок, щоб коректно користуватися програмним забезпеченням і правильно тлумачити отримані результати. Нестача таких компетенцій здатна підрвати якість аудиторських доказів навіть за наявності передових технологій. Окрема увага має приділятися питанню інформаційної безпеки. Використання автоматизованих систем пов'язане з обробкою великих обсягів конфіденційних даних, що створює підвищений ризик витоку інформації чи несанкціонованого доступу до неї. Тому аудиторам слід суворо дотримуватися норм захисту даних і впроваджувати ефективні заходи кібербезпеки.

Ще одним важливим аспектом є роль професійного судження аудитора у контексті автоматизації. Попри високу ефективність сучасних технологій у виявленні проблемних зон, кінцева оцінка зібраних доказів залишається у зоні відповідальності аудитора. Інтерпретація результатів і ухвалення відповідних рішень вимагають його професійного досвіду, аналітичного мислення та глибокого розуміння процесів.

Автоматизація аудиту є важливим елементом у підвищенні якості аудиторських доказів, забезпечуючи їх більшу точність, повноту та своєчасність. Вона також суттєво покращує ефективність виконання аудиторських процедур. Однак, для досягнення оптимальних результатів важливо враховувати ризики, пов'язані з використанням інформаційних технологій, і забезпечувати високий рівень професійної підготовки аудиторів. У сучасних реаліях автоматизація стала не просто інструментом, а необхідною умовою для розвитку аудиту як професії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sievidova I., Pakhucha E., Susidenko O., Pavlenko N., Rudenko S., Velieva V. Interaction between audit and tax control systems in ensuring state financial stability and economic security. *European Journal of Sustainable Development*. 2026. Vol. 15(1), P.807-830. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2026.v15n1p807>

2. Гаєвський О.О., Кузик Н.П. Цифрові інструменти в аудиті фінансової звітності та їх роль у підвищенні якості аудиторського процесу. *Український економічний часопис*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-11-6>
3. Рябчук О.Г., Лінива К.М. Діджиталізація аудиту фінансової звітності підприємств. *Наукові праці МАУП*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-11>

*Цюцяк Андрій,
старший викладач кафедри бізнесу та управління;
Цюцяк Ігор,
старший викладач кафедри бізнесу та управління
ЗВО «Університет Короля Данила»*

БЕЗПЕРЕРВНИЙ АУДИТ І ПРЕВЕНТИВНА АНАЛІТИКА РИЗИКІВ У СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

Цифрова трансформація проникла в усі сфери економіки, в тому числі, діяльність бізнесу і процеси ведення бухгалтерського обліку, у вигляді новітніх цифрових технологій, як Інтернет речі, програмні роботи та кіберсистеми, штучний інтелект, великі масиви даних, хмарні та туманні обчислення, блокчейн, а також безпаперові, адитивні (3D-друк), безпілотні та мобільні, біометричні, квантові технології [1, с. 143]. Зазначені процеси формують об'єктивні передумови для ґрунтовної модернізації систем внутрішнього контролю та зумовлюють необхідність адаптації контрольних процедур до нових технологічних умов функціонування бізнесу. Упровадження автоматизованих та інтелектуальних інструментів у контрольну діяльність створює можливості для реалізації концепції безперервного аудиту, підвищення надійності контрольних висновків, інтеграції контрольних функцій у бізнес-процеси підприємства та використання превентивної аналітики ризиків на основі алгоритмів машинного навчання.

Інтеграція автоматизованих і інтелектуальних інструментів істотно змінює структуру та функціональну сутність системи внутрішнього контролю, надаючи їй нових якісних характеристик. Цифрова трансформація контрольної функції супроводжується низкою ключових результатів, до яких доцільно віднести: безперервний аудит, що передбачає моніторинг господарських операцій у режимі реального часу та забезпечує оперативне виявлення відхилень і помилок; підвищення достовірності результатів контролю завдяки зниженню впливу людського чинника через алгоритмічну обробку даних і автоматизовані розрахунки; інтеграцію контрольних функцій у бізнес-процеси шляхом вбудовування контрольних механізмів в операційну діяльність підприємства, що підвищує її прозорість і керованість без додаткового адміністративного навантаження; превентивну аналітику ризиків, яка на основі аналітичних моделей і технологій машинного навчання забезпечує прогнозування потенційних загроз до моменту їх фактичної реалізації та посилює проактивний характер управління ризиками.

У процесі впровадження інтелектуального комп'ютерного контролю визначального значення набуває врахування наявності в таких системах механізмів автоматизованого виконання, зокрема ініціативних (автономних) функцій, які передбачають самостійне ініціювання окремих облікових і контрольних операцій без безпосередньої участі користувача. До таких

функцій, зокрема, належать автоматичне закриття звітної періоду, нарахування амортизації, розподіл непрямих витрат, визначення фінансового результату, а також формування стандартної й регламентованої звітності.

Зазначені операції виконуються в автоматичному або напівавтоматичному режимі на основі наперед заданих алгоритмів і моделей, що, з одного боку, підвищує ефективність облікових процесів, а з іншого – посилює їх чутливість до програмних збоїв, помилок налаштування, логічних **похибок**, аномалій у вхідних даних і потенційних відхилень від нормативних вимог. За таких умов верифікація автоматизованих процедур потребує застосування багаторівневої системи перевірок, яка має охоплювати оцінку відповідності вбудованих алгоритмів і бізнес-логіки вимогам чинного законодавства та внутрішніх регламентів; перевірку коректності формування бухгалтерських проведення і їх економічної обґрунтованості; контроль точності обчислень, здійснених у процесі інтелектуальної обробки господарських операцій; а також аналіз логічної узгодженості й достовірності сформованих фінансових показників.

З урахуванням специфіки функціонування автоматизованого й інтелектуалізованого облікового середовища доцільно виокремити сім послідовних стадій комп'ютерного контролю, сукупність яких формує цілісний і системний підхід до оцінювання якості обліково-звітної інформації на підприємстві (таблиця 1). Реалізація зазначених стадій забезпечує комплексну організацію контрольного процесу та його адаптацію до умов цифрової економіки, що характеризується обробкою значних обсягів різнорідних даних і високим рівнем інтеграції інформаційних систем.

Таблиця 1. Основні стадії комплексного комп'ютерного контролю

Стадія контролю	Ключова мета	Основний результат
Контроль вхідних даних і конфігурації АІС	Забезпечення цілісності та коректності базових даних і налаштувань	Надійні дані, мінімізація базових помилок
Контроль оцінки активів і ціноутворення	Верифікація алгоритмів оцінки та їх впливу на фінансовий результат	Достовірна оцінка, дотримання облікової політики
Контроль первинних операцій і документування	Перевірка повноти, законності й економічної обґрунтованості операцій	Зниження операційних ризиків, раннє виявлення порушень
Верифікація програмного забезпечення і вбудованих контрольних модулів	Оцінка стабільності, безпеки та логіки функціонування АІС	Стійка робота системи, усунення програмних вразливостей
Контроль міжсистемної інтеграції даних	Забезпечення узгодженості та синхронності обміну даними	Цілісність даних, безперервність бізнес-процесів
Верифікація звітності та інтелектуальна аналітика	Підтвердження коректності звітності й аналітичних висновків	Підвищення достовірності, підтримка управлінських рішень
Оцінка цифрової зрілості та кіберстійкості	Аналіз рівня розвитку контролю та кіберризиків	Посилення контролю, комплаєнс, конкурентні переваги

Варто наголосити, що навіть сучасні автоматизовані інформаційні системи, зокрема ERP-рішення нового покоління та хмарні платформи, за своєю базовою архітектурою не орієнтовані на автономне виявлення повного спектра відхилень і потенційних порушень. Їх функціональне призначення переважно зосереджене на підтримці стандартизованих бізнес-процесів у межах наперед визначених алгоритмів і логічних моделей. Водночас за умови коректного конфігурування, професійного технічного супроводу та застосування систематичного інтелектуального контролю такі системи здатні забезпечити автоматизацію рутинних контрольних процедур, зниження операційного навантаження на персонал, реалізацію наскрізного й безперервного контролю, а також підвищення прозорості, простежуваності та керованості облікових процесів.

Отже, запропонована поетапна модель комплексного комп'ютерного контролю створює методологічне підґрунтя для системної інтеграції контрольних функцій у цифрове облікове середовище підприємства. Її впровадження сприяє підвищенню достовірності обліково-звітної інформації, посиленню проактивного управління ризиками та зростанню ефективності внутрішнього контролю в умовах цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевців Л.Ю. Технологія блокчейн в системі бухгалтерського обліку, контролю та фінансових розслідувань. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 78): матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції*, (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 8-9 червня 2023 р.) / [редкол.: О. Патряк та ін.] ; ГО “Наукова спільнота”; WSSG w Przeworsku. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 204 с.

Чабанюк Одарка,
канд. екон. наук., доцент
Львівський торговельно-економічний університет,
с.н.с
Львівський науково-дослідний інститут судових експертиз МЮУ

СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану в Україні особливої актуальності набуває забезпечення стабільного функціонування економіки, підтримка малого та середнього бізнесу, а також ефективне адміністрування податків. Спрощена система оподаткування виступає одним із ключових інструментів державної підтримки підприємництва, забезпечуючи мінімізацію податкового навантаження та спрощення облікових процедур [1, 2]. Водночас сучасні виклики, пов'язані з воєнними діями, потребують швидкої адаптації податкової системи, зокрема через впровадження цифрових технологій, що дозволяють забезпечити безперервність податкового адміністрування навіть в умовах обмеженого доступу до фізичної інфраструктури.

Питання функціонування спрощеної системи оподаткування досліджували вітчизняні науковці, які акцентують увагу на її ролі у розвитку підприємництва, зниженні рівня тінізації економіки та підвищенні податкової дисципліни. Окремі дослідження присвячені цифровізації податкової системи, зокрема впровадженню електронних сервісів та автоматизації облікових процесів. Разом з тим, питання трансформації спрощеної системи оподаткування в умовах воєнного стану та її цифровізації залишаються недостатньо висвітленими та потребують подальшого наукового обґрунтування.

Метою роботи є дослідження особливостей функціонування спрощеної системи оподаткування в умовах воєнного стану та визначення основних напрямів її цифровізації.

Спрощена система оподаткування є спеціальним податковим режимом, який передбачає заміну сплати окремих податків і зборів єдиним податком, а також спрощення обліку та звітності [6, 7]. Вона спрямована на підтримку малого бізнесу, зменшення адміністративного навантаження та стимулювання підприємницької активності. Основними перевагами спрощеної системи є:

- простота ведення обліку;
- зменшення податкового навантаження;
- прозорість та зрозумілість податкових процедур;
- стимулювання розвитку малого підприємництва.

В умовах воєнного стану роль спрощеної системи значно зросла, оскільки вона дозволяє суб'єктам господарювання швидко адаптуватися до кризових умов та зберегти свою діяльність. Запровадження воєнного стану в Україні

зумовило необхідність внесення змін до податкового законодавства, зокрема щодо спрощеної системи оподаткування. Серед ключових змін можна виділити: розширення кола платників єдиного податку; тимчасове зниження податкових ставок; спрощення процедур реєстрації та звітності; можливість добровільної сплати податків у разі неможливості виконання податкових зобов'язань [3, 4]. Ці заходи сприяли підтримці бізнесу, особливо у регіонах, що постраждали від бойових дій, та забезпечили часткову стабілізацію економічної ситуації.

Водночас існують і певні проблеми: зниження надходжень до бюджету; ризики зловживань спрощеною системою; недостатній рівень контролю за діяльністю платників.

Цифровізація податкової системи є одним із пріоритетних напрямів її реформування. Вона передбачає впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процеси адміністрування податків, що дозволяє:

- підвищити ефективність контролю;
- зменшити витрати часу на подання звітності;
- забезпечити прозорість податкових процедур;
- мінімізувати людський фактор.

В Україні вже функціонують електронні сервіси для платників податків, зокрема електронний кабінет платника, системи електронної звітності, програмні реєстратори розрахункових операцій (ПРРО). В умовах воєнного стану цифровізація спрощеної системи оподаткування набуває особливого значення. Основними напрямками її розвитку є:

1. Розширення функціоналу електронного кабінету платника. Необхідно забезпечити можливість повного дистанційного управління податковими зобов'язаннями, включаючи реєстрацію, подання звітності та сплату податків.

2. Автоматизація облікових процесів. Впровадження програмних рішень, які дозволяють автоматично формувати звітність та обчислювати податкові зобов'язання.

3. Інтеграція з банківськими системами. Забезпечення автоматичного обміну даними між податковими органами та банками для контролю за фінансовими операціями.

4. Використання технологій штучного інтелекту. Застосування аналітичних систем для виявлення ризиків ухилення від оподаткування та підвищення ефективності контролю.

5. Розвиток мобільних додатків. Створення зручних мобільних сервісів для платників податків, що дозволяють здійснювати всі необхідні операції зі смартфона.

6. Кібербезпека та захист даних. Забезпечення надійного захисту інформації є критично важливим в умовах воєнного стану.

Незважаючи на значні досягнення у сфері цифровізації, існують певні проблеми: недостатній рівень цифрової грамотності окремих платників; технічні збої в роботі електронних сервісів; загрози кібербезпеці; нерівномірний доступ до інтернету в різних регіонах [4, 5].

Перспективи розвитку цифровізації спрощеної системи оподаткування пов'язані з: подальшим вдосконаленням електронних сервісів; впровадженням новітніх технологій; гармонізацією з європейськими стандартами; підвищенням рівня довіри до податкової системи.

Спрощена система оподаткування відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності економіки України в умовах воєнного стану. Вона сприяє підтримці малого бізнесу, зменшенню податкового навантаження та забезпеченню безперервності підприємницької діяльності. Цифровізація є ключовим фактором підвищення ефективності функціонування спрощеної системи оподаткування. Вона дозволяє забезпечити прозорість, зручність та оперативність податкових процесів, що є особливо важливим в умовах кризових ситуацій. Подальший розвиток спрощеної системи оподаткування має бути спрямований на її вдосконалення з урахуванням сучасних викликів, зокрема через активне впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності податкового адміністрування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chabaniuk, O., Holovachko, V., Loboda, N., Lytvynenko, N., & Novoseletska, A. (2026). Improving the accounting and analytical support model for the formation and digitalization of enterprise reporting. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. Vol. 1(66), pp. 266-278. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.2026.5139>
2. Лобода Н.О., Чабанюк О.М., Мосолова Ю.О. Спрощена система оподаткування як мікроекономічний фіскальний регулятор. Бізнесінформ. 2021. № 4. С. 228-234. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-228-234>.
3. Мединська Т. В, Чабанюк О. М. Спеціальні податкові режими: загальні положення, облік і звітність:[навчально-практичний посібник]. К.: Алерта. 2017.
4. Мединська Т. В. Спрощена система оподаткування: загальні положення, облік і звітність : навчально-практичний посібник / Т. В. Мединська, О. М. Чабанюк. – К. : Алерта, 2013. – 208 с.
5. Чабанюк О.М., Лобода Н.О., Кузьмінська К.І. Бухгалтерський облік та прикладні програмні рішення. BAS бухгалтерія: навч. посібник. К.: АЛЕРТА, 2024. 234 с.
6. Лобода Н.О., Чабанюк О.М., Сподарик Т.І. (2021). Фіскальне навантаження у національній економіці: динамічний аспект. Науковий журнал "БІЗНЕС ІНФОРМ". Харків, № 2. С. 292-299. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-292-299>
7. Мединська Т. В., Чабанюк О. М. Єдиний податок: оподаткування, облік і звітність. – К. : Алерта, 2012. – 188 с.

РОЛЬ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ У ІНФОРМАЦІЙНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

В умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки традиційна фінансова звітність поступово втрачає роль єдиного та вичерпного джерела інформації для управління. Для підприємств оптової торгівлі, чия діяльність базується на складних ланцюгах постачання та управлінні великими масивами товарних ресурсів, критично важливим стає розуміння не лише фінансових результатів, а й нефінансових факторів впливу. Інтегрована звітність (ІЗ) виступає інструментом інтеграції фінансових і нефінансових показників, що відображають використання різних видів капіталу, та формує комплексне інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень.

Концептуальні засади інтегрованої звітності закріплені у Міжнародній основі інтегрованої звітності (International <IR> Framework), розробленій Міжнародною радою з інтегрованої звітності (IIRC) [1]. У цьому базисному документі функції інтегрованої звітності прямо не виокремлюються, однак їх можна ідентифікувати на основі її цілей, принципів та змісту. Таким чином, можна виокремити такі функції інтегрованої звітності (табл. 1).

Таблиця 1. Функції інтегрованої звітності

Функції інтегрованої звітності	Опис функцій
Інформаційна	надання фінансової та нефінансової інформації, комплексне відображення діяльності підприємства
Інтеграційна	об'єднання різних видів капіталу та різних підсистем обліку, формування цілісної картини
Прогностична	орієнтація на перспективи, ризики, стратегію
Управлінська	забезпечує основу для прийняття стратегічного управління
Комунікаційна	взаємодія зі стейкхолдерами, пояснення бізнес-моделі
Формування інтегрованого мислення	спосіб мислення менеджменту, підхід до управління та управлінських рішень

Сформовано автором на основі [1]

Отже, інтегрована звітність формує ключове інформаційне підґрунтя для прийняття стратегічних управлінських рішень, оскільки відображає взаємозв'язок між стратегією, ресурсами та результатами діяльності підприємства. Водночас, будучи щорічним звітом стратегічного спрямування, інтегрована звітність не є безпосереднім джерелом інформації для прийняття тактичних та оперативних управлінських рішень для яких використовується

система управлінського обліку. Разом з тим, за умов розвитку інтегрованого мислення на підприємстві інтегрована звітність виконує роль орієнтира, що спрямовує до прийняття тактичних і оперативних управлінських рішень у відповідності до стратегічних цілей підприємства.

Отже, однією з ключових умов ефективного управління є високий рівень розвитку інтегрованого мислення на підприємстві. У Міжнародній основі інтегрованої звітності зазначено: «чим глибше інтегроване мислення впроваджене в діяльність організації, тим більш органічно забезпечується взаємозв'язок інформації у процесах управлінської звітності, аналізу та прийняття рішень» [1]. Міжнародна професійна організація у сфері управлінського обліку CIMA також наголошує на цьому: «інтегроване мислення – це термін, який відноситься до умов і процесів, що сприяють інклюзивному процесу прийняття рішень, управління та звітності, заснованому на зв'язку та взаємозалежності між низкою факторів, які впливають на здатність організації створювати цінність у часі» [2]. Як зазначає науковець С. Я. Король, «інтегрований звіт спонукає компанії до інтегрованого мислення», однак має місце і зворотний процес: «інтегрований звіт є похідним від інтегрованого мислення засобом комунікації — добре структурованого, змістовного й стислого відповідно до принципів IIRC подання інформації для постачальників фінансового капіталу й інших зацікавлених сторін» [3].

Виходячи з викладеного, взаємозв'язок інтегрованої звітності, інтегрованого мислення та управлінських рішень може бути представлений у вигляді схеми, представленої на рис.1.

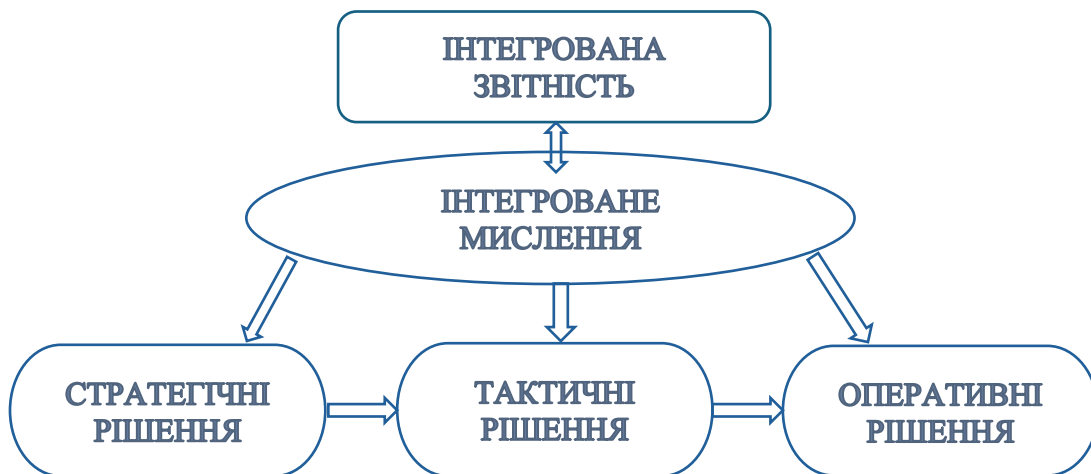


Рис. 1. Взаємозв'язок інтегрованої звітності, інтегрованого мислення та управлінських рішень (Сформовано автором)

Таким чином, інтегроване мислення забезпечує трансформацію інформації інтегрованої звітності у конкретні управлінські рішення. З урахуванням концепції шести видів капіталу доцільно конкретизувати напрями управлінських рішень для підприємств оптової торгівлі у розрізі кожного з них (табл. 2).

Таблиця 2. Управлінські рішення підприємств оптової торгівлі у розрізі капіталів інтегрованої звітності

Капітал	Управлінські рішення
Фінансовий	управління оборотним капіталом; оптимізація дебіторської заборгованості; формування цінової політики; управління маржинальністю товарних груп; кредитна політика щодо клієнтів
Виробничий	оптимізація складської логістики; автоматизація складів (WMS-системи); управління товарними запасами; вибір складських площ і транспортних рішень; оптимізація маршрутів доставки
Інтелектуальний	впровадження ERP/CRM-систем; розвиток аналітики продажів; управління асортиментною політикою; використання BI-інструментів для прогнозування попиту
Людський	навчання менеджерів з продажу; мотивація персоналу (бонуси від обсягів продажу); управління продуктивністю працівників складу; розвиток компетенцій у сфері логістики та переговорів
Соціальний та репутаційний	управління відносинами з постачальниками; формування довгострокових контрактів; підтримка клієнтської лояльності; розвиток партнерських мереж; управління діловою репутацією
Природний	оптимізація транспортних витрат і викидів; впровадження енергоефективних складських рішень; зменшення втрат і псування товарів; екологічна упаковка; управління відходами

Сформовано автором

Отже, інтегрована звітність формує комплексну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, а інтегроване мислення забезпечує їх узгодженість та спрямованість на створення вартості для підприємства та зацікавлених сторін. Систематизація управлінських рішень у розрізі капіталів дозволяє підвищити ефективність управління підприємствами оптової торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The International Integrated Reporting Council. International <IR> Framework. 2021. <https://www.ifrs.org/issued-standards/integrated-reporting/>
2. CIMA. Integrated Thinking. 2017. CIMA Global Academic Research Program. <https://www.aicpacima.com/resources/download/integrated-thinking>
3. Король С. Інтегроване мислення в бізнесі: умови та переваги впровадження (контекст інтегрованої звітності). Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2024. Т. 2, № 55. С. 519–530. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4333>

*Шубіна Світлана,
к.е.н, доцент;
Мірошник Олексій,
к.е.н, доцент*

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

БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах господарювання ефективність прийняття управлінських рішень на основі обліково-аналітичного забезпечення набуває вагомого значення для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Тому сьогодні актуальним питанням постає активне використання бізнес-аналітики з метою забезпечення автоматизації процесу формування управлінської звітності для оперативного дослідження й оцінки фінансового стану підприємства, прийняття ефективних рішень на основі якісної та достовірної інформації.

Проблематиці впровадження бізнес-аналітики приділяли увагу багато вітчизняних і закордонних науковців, але в реаліях сьогодення дане питання залишається недостатньо дослідженим, тому постає необхідність в обґрунтуванні актуальності та напрямків використання інструментарію бізнес-аналітики в системі управління підприємством.

Серед важливих питань, з якими стикаються сьогодні вітчизняні підприємства, необхідно відзначити такі як проблематичність організаційного та методичного процесів оперативного збирання, групування, систематизації, аналітичного дослідження та оцінювання даних, а також прогнозування якісного інформаційного забезпечення, що вагомо ускладнює процес реалізації необхідних управлінських рішень на мікро- та макрорівні.

Як відомо, основною метою обліково-аналітичного забезпечення виступає надання достовірної інформації для управління результативністю бізнес-процесів підприємства, визначення напрямків його подальшого розвитку та зниження ризиків [1]. Саме бізнес-аналітика виступає ефективним інструментарієм формування якісного обліково-аналітичного забезпечення завдяки поєднанню певних технологій та методів, що допомагає підприємству оперативно збирати, інтегрувати, аналізувати та надавати необхідні дані у вигляді якісної бізнес-інформації до системи управління. Тому головна місія бізнес-аналітики полягає в допомозі керівництву підприємства приймати найкращі бізнес-рішення на основі вчасно отриманої інформації з метою мінімізації витрат, підвищення прибутковості, знаходження кращих можливостей для бізнесу або виявлення неефективних бізнес-процесів.

Таким чином, бізнес-аналітика виступає сьогодні поєднанням аналітики, інтелектуального аналізу та візуалізації даних, а також інструментів щодо їх ґрунтового дослідження, оцінки та прогнозування з метою покращення

механізму прийняття рішень. Бізнес-аналітика як багатофункціональна система в своєму розвитку охоплює все більше процесів з метою зростання ефективності бізнесу, головні з яких, на нашу думку, такі [2-4]:

- формування інформації (збирання, консолідація та формалізація);
- інтелектуальний аналіз інформації (процес виявлення в первинних даних прихованих закономірностей і шаблонів з метою прийняття потрібних бізнес-рішень);
- формування звітної інформації (надання результатів аналітичного дослідження даних зацікавленим особам задля прийняття певних рішень);
- визначення показників інтенсивності, ефективності та результативності функціонування, а також їх порівняльний аналіз (порівняння поточного стану показників з історичними даними для оцінки динаміки змін);
- узагальнююча (описова) аналітика (процес зберігання, агрегації та візуалізації історичних даних з метою розуміння поточного та минулого стану бізнес-процесів підприємства);
- статистичний аналіз (процес збирання, обробки, інтерпретації та представлення інформаційних даних для виявлення певних закономірностей, зв'язків з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень);
- візуалізація інформації (процес перетворення аналітичного дослідження даних на візуальне їх відображення за допомогою графіків, діаграм тощо з метою ефективного сприйняття результатів аналізу);
- візуальний аналіз або сторітелінг (ефективний інструмент комунікації та природна форма передачі даних, яка активізує не лише розум, але й емоції, уяву та певні відчуття, що допомагає краще сприймати інформацію).

Бізнес-аналітика, таким чином, виконує сьогодні важливу роль у трансформації підприємств у сучасному цифровому середовищі, адже її головним завданням виступає допомога керівництву у формуванні ефективних рішень для вдосконалення бізнес-процесів на базі ґрунтовного аналізу даних, системного мислення та створення певних цінностей для споживачів продукції (послуг). Тому в реаліях сьогодення, коли бізнес-середовище характеризується швидким зростанням обсягів інформації, роль бізнес-аналітика також має тенденцію до зростання, адже він поєднує в собі риси стратега та аналітика в одній особі, допомагаючи підприємству адаптуватися до нових технологій, формувати уявлення про нові продукти, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати на цій основі ефективність функціонування в цілому.

Узагальнюючи зазначене вище, за допомогою бізнес-аналітики можна виявляти певні недоліки діяльності підприємства, резерви підвищення його фінансового стану, а також прогнозувати фінансові результати, адже головними її завданнями виступають такі як[3,4]:

- аналіз та оцінка ефективності використання ресурсів;
- визначення конкурентних переваг та перспектив розвитку підприємства;
- виявлення тенденцій ринку та бізнес-проблем, які необхідно вирішити;
- аналіз та оцінка можливих ризиків;
- оцінка результативності, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності бізнесу;
- пошук резервів збільшення виробництва, продажів та прибутковості;
- формування бізнес-плану підприємства на основі аналітичного дослідження минулих періодів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шубіна , С., Піскунов, Р., Ніценко , В., Мірошник , О., & Пелих , Д. (2025). Обліково-аналітичне забезпечення ефективності використання основних засобів в управлінні результативністю бізнес-процесів підприємства. ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ СИСТЕМИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ, 1(16), 88-100. URL: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-1-072> .
2. Філіпова Л. Я. Системи бізнес-аналітики: сучасні тенденції розвитку. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2022.№1. С. 43–48.
3. Дмитришин Б. В., Боровий М. В. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Центральнoукраїнський науковий вісник. 2020. № 5. С.214-220.
4. Система бізнес-аналітики. URL: <https://techexpert.ua/solutions-it/business-intelligence-system/> (дата звернення 20.04.2026)

*Югас Еріка,
к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ;
Махоткіна Софія,
здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти III курсу
спеціальність «Облік і оподаткування»
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ: ПРОБЛЕМИ ВИЗНАННЯ, ОЦІНКИ ТА ОБЛІКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сьогодні, значна кількість підприємств стикається з такою проблемою, коли покупці, замовники не виконують свої зобов'язання, тобто не розраховуються за відвантажені товари, виконані роботи, надані послуги і як правило у постачальників (надавачів послуг, виконувачів робіт) виникає дебіторська заборгованість. Дебіторська заборгованість негативно впливає на фінансовий стан підприємства, на величину обігових коштів, обмежує можливості розвитку бізнесу та може призвести до проблем з ліквідністю та платоспроможністю підприємства. Крім того, вона може спричинити негативні наслідки для репутації підприємстві серед його контрагентів та інших учасників ринку.

Визнання та оцінка дебіторської заборгованості згідно НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» відбувається у разі, якщо існує ймовірність отримання підприємством майбутніх економічних вигод і можливості достовірного визначення її суми одночасно з визнанням доходу від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг [1].

До проблем визнання дебіторської заборгованості можна віднести невизначеність стосовно термінів платежу, нечіткі умови договору, неясність щодо можливості погашення заборгованості. Вирішення цих проблем можна шляхом уточнення умов договору, вести точний облік дебіторської заборгованості, вчасно нагадувати про несплачені рахунки і вживати необхідні заходи для їх визнання і стягнення.

Проблеми оцінки дебіторської заборгованості можуть виникати при недостатній інформації про фінансовий стан клієнта, змінні умови договору, відсутність даних про банкрутство підприємства або інші проблеми, які можуть вплинути на погашення заборгованості. Для вирішення цих проблем підприємству необхідно використовувати різні методи оцінки ризику дебіторської заборгованості, мати чіткий процес оцінки кредитоспроможності клієнта та вивчення їхньої фінансової стійкості, постійно оновлювати інформацію про дебіторську заборгованість і дотримуватись правильних підходів до управління дебіторською заборгованістю.

Що стосується проблем обліку дебіторської заборгованості, то вони можуть виникнути при неправильному оцінюванні платіжної дисципліни клієнта, неправильному відображенні взаєморозрахунків, при відсутності контролю над заборгованістю, невчасним визначенням погашення боргів або невідповідності даних у фінансовій звітності, а також проблеми пов'язані із класифікацією дебіторською заборгованістю, адже неправильна класифікація дебіторської заборгованості, а і відповідно її оцінка призводить до викривлення показників звітності. Тому, для вирішення цих проблем важливо вести точний облік дебіторської заборгованості, регулярно здійснювати контроль за заборгованістю клієнтів, необхідно оновлювати облікові програми, які автоматизують процес обліку дебіторської заборгованості, що буде сприяти швидкому оновлюванню інформації про дебіторську заборгованість та правильно класифікувати дебіторську заборгованість. На нашу думку, для вирішення проблем обліку, дебіторську заборгованість її необхідно класифікувати за такими критеріями:

- за строками погашення: на короткострокову(до 1 року) та довгострокову (понад 1 рік);
- за видами дебіторів: фізичні та юридичні;
- за ступенем ймовірності погашення: надійна, сумнівна, безнадійна;
- за видом заборгованості: товарна, нетоварна;
- за рівнем ризику не платежу: низький ризик, середній ризик, високий ризик;
- за контрагентами: заборгованість вітчизняних дебіторів та заборгованість іноземних дебіторів.

Отже, дебіторська заборгованість займає важливе місце у діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на фінансовий стан та на ефективність використання оборотних коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» : затверджено наказом МФУ від 8.10.1999 № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> .

РОЗДІЛ 3.

ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Avramishyna Yaroslava,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Shevchenko Viktoriia,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

PERSONNEL MOTIVATION: TYPES AND IMPLICATIONS FOR COMPANY ACTIVITIES

Personnel motivation is an essential driver of organizational success, particularly amid rapid digital transformation and evolving work models. Companies face challenges in sustaining employee engagement in increasingly virtual and hybrid settings, where traditional incentives often falter. Understanding the mechanisms of motivation, both intrinsic and extrinsic, is vital for adapting human resource management to contemporary organizational demands.

Classical and contemporary theories underpin the understanding of motivation. Locke's goal-setting theory emphasizes specific objectives and feedback in enhancing motivation, while Miner and Dachler's expectancy frameworks underscore fairness and clarity in reward systems (Locke, 1975; Miner & Dachler, 1973). Marriner highlights intrinsic motivators' predominance in socially responsible professions, integrating psychological and ethical dimensions (Marriner, 1976). Recent studies integrate self-determination theory and gamification for personalization (Kovalenko, 2025). Modern approaches extend these models by incorporating cross-cultural and generational perspectives, recognizing motivation's contextual variability in globalized workplaces.

Motivation is positively correlated with productivity, innovation, and organizational commitment. Intrinsic motivators foster creativity and long-term engagement, while extrinsic incentives ensure fairness and competitiveness (Terziev & Mladenov, 2013; Marriner, 1976). Corporate culture significantly moderates motivational effectiveness; a culture promoting openness and teamwork enhances employee motivation and performance (Institute of Personnel & Development, 1997). Leadership style also plays a pivotal role, with transformational leadership shown to elevate intrinsic motivation by aligning personal and organizational goals.

Training and career development initiatives support motivation by improving skills and confidence, thereby increasing workforce adaptability and innovation capacity (Marriner, 1976; Vaccaro, 1964). Practical implications encompass grouped effects on productivity, retention, and customer service quality, emphasizing the comprehensive role of motivation in organizational success.

This study offers an original comprehensive classification of motivation types accompanied by a conceptual model illustrating the relationship between motivational factors and employee performance outcomes. This framework integrates intrinsic, extrinsic, social, and achievement dimensions and demonstrates their

distinct yet interconnected influences on organizational effectiveness. The model supports tailored motivational strategies adapted to diverse work environments and employee needs, underpinning advanced human resource practices. Table 1 shows the distinctions and connections between the dimensions explicit, while also showing how they translate into practical HR strategies.

Table 1. Distinctions and connections between the dimensions explicit

Dimension	Source of Motivation	Examples in Workplace	Impact on Performance	HR Strategy Implications
Intrinsic	Internal satisfaction, personal growth, curiosity	Engaging in creative tasks, learning new skills, solving complex problems	Enhances innovation, long-term commitment, and resilience	Provide autonomy, opportunities for skill development, and meaningful work
Extrinsic	External rewards or pressures	Salary, bonuses, promotions, performance evaluations	Boosts short-term productivity and compliance	Implement fair compensation systems, recognition programs, and clear performance metrics
Social	Interpersonal relationships, belonging, teamwork	Collaboration, peer recognition, supportive leadership	Strengthens cohesion, morale, and communication	Foster inclusive culture, team-building activities, and participatory decision-making
Achievement	Desire for success, mastery, and recognition of competence	Meeting targets, winning awards, career advancement	Drives goal attainment, competitiveness, and efficiency	Set challenging but attainable goals, offer career progression pathways, and celebrate achievements

By demonstrating the interplay among different motivational types, the framework supports the development of tailored motivational strategies that can be adapted to diverse work environments and employee needs. This approach underpins advanced human resource practices, enabling organizations to foster engagement, enhance productivity, and sustain long-term effectiveness.

Effective motivation management should apply adaptive systems combining intrinsic and extrinsic incentives aligned with organizational strategy and culture. Recommendations include fostering inclusive corporate cultures, practicing transformational leadership behaviors that support motivation, and integrating continuous professional development programs to maintain engagement and productivity. Encouraging participatory decision-making and recognition practices further strengthen employee commitment and organizational loyalty.

Personnel motivation remains a critical determinant of organizational efficiency in contemporary business environments. A multidimensional classification encompassing intrinsic, extrinsic, social, and achievement motivators provides a comprehensive understanding of employee motivation. Motivation significantly impacts productivity, innovation, employee retention, and customer service quality. Corporate culture and leadership styles substantially influence motivation effectiveness. Training and continuous development enhance motivation and organizational adaptability. Adaptive motivation systems aligned with strategic objectives yield sustainable competitive advantages. Future research should explore motivating factors within digital and hybrid work modalities.

REFERENCES

1. Institute of Personnel Development. (1997). *Employee motivation and the psychological contract issue*. Chartered Institute of Personnel Development.
- Locke, E. A. (1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 26(1), 457–480. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.26.020175.002325>
2. Marriner, A. (1976). *Motivation of personnel*. Nursing Management Springhouse, 7(10), 60, 62–63. <https://doi.org/10.1097/00006247-197610000-00020>
3. Miner, J. B., & Dachler, P. H. (1973). *Personnel attitudes and motivation*. *Annual Review of Psychology*, 24(1), 379–402. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.24.020173.002115>
4. Terziev, V., & Mladenov, Y. (2013). *Personnel motivation*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3176113>
5. Vaccaro, M. (1964). *Motivation of technical personnel*. 1st Annual Meeting, Washington, DC. <https://doi.org/10.25146/1964-407>

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

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MODERN BUSINESS

The rapid development of digital technologies has significantly transformed modern business. Among these technologies, artificial intelligence (AI) plays a key role. Today, AI is no longer considered only an innovative concept, but a practical tool widely used by enterprises to improve efficiency, automate processes, and support decision-making. According to McKinsey, in 2025 more than 78% of organizations worldwide reported using AI in at least one business function, compared to 55% in 2023 [1]. This demonstrates the growing strategic importance of AI in global markets.

In conditions of increasing competition and economic instability, companies are forced to search for effective solutions to maintain competitiveness. Therefore, the implementation of artificial intelligence has become an essential factor for sustainable business development. AI technologies enable companies to process large volumes of data, reduce operational errors, forecast demand, personalize services, and optimize logistics chains.

One of the main areas of AI application is business process automation. AI systems can perform routine tasks such as document processing, customer support, reporting, and warehouse management. As a result, employees can focus on strategic and creative tasks. According to IBM research, automation technologies can reduce administrative costs by up to 30% and significantly increase productivity [2].

Another important area is data analysis and forecasting. AI algorithms identify hidden patterns in consumer behavior and market trends. This helps companies make faster and more accurate managerial decisions. PwC estimates that AI may contribute up to \$15.7 trillion to the global economy by 2030 through productivity growth and consumption effects [3].

A practical example of successful AI implementation is Amazon. Before introducing AI technologies, the company relied mainly on traditional inventory systems and manual demand planning. This often caused overstocking, delivery delays, and higher logistics costs. After implementing machine learning algorithms, Amazon significantly improved warehouse operations and supply chain management. AI now predicts customer demand, recommends products, and optimizes delivery routes. As a result, delivery speed increased, while recommendation systems generate about 35% of total company sales [4]. In addition, robotics and AI reduced fulfillment costs and improved warehouse productivity.

Another important example is Nova Poshta, one of the largest logistics companies in Ukraine. Before digital modernization, parcel sorting and route planning required more manual operations, which increased processing time during peak periods. After implementing AI-based analytics and automation tools, the company improved parcel sorting efficiency, customer support, and route optimization. According to company reports, Nova Poshta processes millions of parcels monthly, while digital technologies helped reduce delivery delays and improve customer satisfaction [5]. AI chatbots also allow clients to receive 24/7 support, reducing workload on contact centers.

The comparison of business performance before and after AI implementation proves its effectiveness. Before AI adoption, companies usually faced slower order processing, higher operational costs, lower forecast accuracy, and limited personalization. After implementation, order processing becomes faster, logistics costs decrease, forecast accuracy improves, and customer satisfaction rises due to better service quality.

However, the implementation of AI is associated with certain challenges. These include high investment costs, cybersecurity risks, the need for qualified specialists, and ethical concerns regarding data usage. Nevertheless, most experts agree that AI is more likely to transform jobs than eliminate them completely.

In conclusion, artificial intelligence plays a crucial role in modern business development. It enhances efficiency, supports decision-making, reduces costs, and improves customer experience. The examples of Amazon and Nova Poshta demonstrate that AI technologies create measurable business results. Therefore, the successful integration of AI will remain a key factor in ensuring long-term competitiveness and sustainability of enterprises.

REFERENCES

1. McKinsey & Company. The State of AI in 2025. Available at: <https://www.mckinsey.com/>
2. IBM. What is Business Automation? Available at: <https://www.ibm.com/topics/business-automation>
3. PwC. Sizing the prize: What's the real value of AI for your business? Available at: <https://www.pwc.com/>
4. Business Insider. How Amazon uses AI to drive sales and logistics. Available at: <https://www.businessinsider.com/>
5. Nova Poshta Official Website. Innovations and Digital Services. Available at: <https://novaposhta.ua/>

Hryhorov Dmytro,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Shevchenko Viktoriia,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

RISK ANALYSIS IN MAKING MANAGEMENT DECISIONS

The concept of risk analysis occupies a central place in management theory because it provides a systematic basis for understanding uncertainty and making informed decisions in dynamic organizational environments. From its early development, the discipline has sought to transform unpredictable events into measurable probabilities and controllable processes.

Scholars have recognized that managerial decision-making under uncertainty demands not only statistical evaluation but also a strategic and behavioral understanding of how individuals and organizations perceive and respond to potential threats. Cox (2002) investigated individual risk management decisions, emphasizing that decision-makers evaluate uncertainty not purely through rational models but also through subjective interpretation and experience. His research established a theoretical foundation that linked human judgment with formal risk assessment frameworks.

In the following decades, theoretical perspectives on risk expanded significantly. Kilubi (2017) examined strategic technology partnering and supply chain risk management, arguing that organizational collaboration and information sharing reduce systemic vulnerabilities. This view supports the idea that modern enterprises must integrate risk assessment into broader strategic processes, ensuring resilience across entire value chains. Kilubi's findings highlighted the interdependence of technological and managerial factors, demonstrating that effective risk analysis requires coordination between innovation management, procurement strategies, and operational control.

Maxmudova (2020) explored the theoretical foundations of risk management in large corporate structures, identifying hierarchical complexity and decentralization as factors that intensify uncertainty at each managerial level. According to her, corporate governance systems should institutionalize risk analysis as a continuous and adaptive process that informs planning, budgeting, and control mechanisms.

The practical application of risk analysis in management decisions is based on the ability of organizations to systematically identify, assess, and mitigate potential threats that could affect performance or strategic outcomes. In real managerial practice, risk analysis serves as a bridge between theoretical understanding and operational decision-making. It transforms abstract models into concrete tools that help leaders allocate resources effectively and forecast potential losses.

When applying risk analysis, the following steps can be taken:

1. **Data Collection:** Gather quantitative and qualitative data relating to potential risks.

2. Risk Assessment: Identify and evaluate risks based on their impact and likelihood.
3. Mitigation Measures: Develop strategies to address identified risks.
4. Monitoring: Continuously assess risk management effectiveness.

Advanced analytical technologies, such as predictive analytics and Monte Carlo simulations, enable managers to test various scenarios before making strategic commitments.

The results reveal the dominant categories of risks affecting management performance, describing the algorithm of risk assessment within strategic and operational contexts. For example, an effective risk assessment algorithm might consist of the following steps:

Step 1: Data Collection → Step 2: Risk Assessment → Step 3: Mitigation Measures → Step 4: Monitoring.

The findings also demonstrate the interdependence between the quality of risk evaluation and the effectiveness of organizational outcomes.

The synergy between quantitative assessment and qualitative interpretation is essential for comprehensive risk management. Cox (2002) emphasized that risk analysis is not limited to detection and quantification but also involves anticipation and dynamic response. Understanding cognitive biases, such as overconfidence and loss aversion, enhances the reliability of analytical frameworks. Kilubi (2017) reiterated that the quality of risk analysis depends on the reliability of information exchange within and across organizations, which is critical in creating resilient management structures.

In conclusion, integration of both quantitative and qualitative risk assessment methods supports informed managerial decisions and improves organizational resilience. Key practices that organizations should adopt include:

1. Identify Risks
2. Assess Impact and Probability
3. Apply Mitigation Strategies
4. Monitor Results

These steps facilitate enhanced decision-making under uncertainty and contribute to minimization of potential losses and improvement of management reliability.

REFERENCES

1. Cox, L. A. (2002). *Individual risk management decisions*. *Risk Analysis: Foundations, Models, and Methods*, 301–349. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0847-2_5
2. Kilubi, I. (2017). *Theoretical foundations*. *Strategic technology partnering and supply chain risk management*. Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-658-19918-0_31
3. Maxmudova, N. J. Q. (2020). *Theoretical foundations of risk management in large corporate structures*. *Theoretical & Applied Science*, 86(06), 83–88. <https://doi.org/10.15863/TAS.2020.06.86.15>

Kasynets Anastasiia,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" of V.N. Karazin Kharkiv National University;
Shevchenko Viktoriia,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" of V.N. Karazin Kharkiv National University

ETHICAL AND LEGAL ASPECTS OF IMPLEMENTING AI SYSTEMS IN PUBLIC ADMINISTRATION

In the current context of digital transformation in public administration, the implementation of artificial intelligence systems - capable of rapidly processing large volumes of information, automating administrative procedures, and improving the quality of management decisions and the efficiency of public authorities is of particular importance. The use of such technologies opens up new opportunities for modernizing public administration, improving the delivery of administrative services, optimizing interaction between the state and citizens, and strengthening the analytical capacity of government agencies.

The relevance of this topic stems from the fact that the development of artificial intelligence is outpacing the establishment of comprehensive legal regulations governing its use in the public sector. The absence of clear ethical standards, legal mechanisms for control, and accountability may lead to violations of the principles of legality, fairness, accountability, and public trust in government bodies. This is precisely why the study of the ethical and legal aspects of implementing artificial intelligence systems in public administration is crucial for the practice of public administration in the context of digitalization.

Artificial intelligence (hereinafter referred to as AI) is an organized set of information technologies that enables the performance of complex, multifaceted tasks through the use of scientific research methods and algorithms for processing information obtained or generated independently during operation, as well as the creation and use of proprietary knowledge bases, decision-making models, information processing algorithms, and determine ways to achieve set objectives [1]. In the public administration system, AI should be viewed as a set of digital technologies capable of processing large volumes of information, analyzing data, generating forecasts, and facilitating management decision-making. Its application in the activities of public authorities is linked to the processes of digitalizing public administration, automating administrative procedures, improving the quality of public services, and enhancing the responsiveness to public needs [1].

The practical implementation of AI systems in the public administration sector is already underway with the participation of leading technology companies. In particular, Microsoft offers AI solutions for the public sector aimed at modernizing critical infrastructure, public safety, finance, healthcare, and administrative processes.

OpenAI is also worth mentioning; in 2025, it launched the OpenAI for Government initiative, aimed at utilizing modern AI tools in the work of public servants [2].

According to the IBM Global AI Adoption Index, approximately 42% of large enterprises are already actively using AI in their operations, while another 40% are in the process of exploring or testing such technologies; the main barriers cited include a shortage of specialists, data complexity, and ethical risks [3]. This indicates that companies' development increasingly depends not only on the technical implementation of AI, but also on proper risk management, algorithm transparency, data protection, and the development of responsible models for using digital technologies.

The use of artificial intelligence in public administration is accompanied not only by technological advantages but also by significant ethical risks. First and foremost, this concerns the possibility of algorithmic bias, where an automated system may reproduce or exacerbate discriminatory practices during the decision-making process. A particular threat is posed by the opacity of algorithms, as citizens cannot always understand the data and criteria upon which decisions affecting their rights or legitimate interests are based. In this context, the principles of transparency, fairness, human oversight, and accountability—enshrined in international approaches to the ethical use of artificial intelligence—are of paramount importance.

A separate risk is the violation of the right to privacy and inadequate protection of personal data, as artificial intelligence systems often operate on the basis of large datasets containing information about individuals. In public administration, this can lead to excessive data collection, unjustified profiling of citizens, or the use of information without sufficient legal safeguards. Furthermore, the use of artificial intelligence may diminish the human role in the decision-making process, creating the risk of formally shifting responsibility to a technical system. This is precisely why European regulation of artificial intelligence is focused on human-centered and trustworthy AI, a high level of protection for fundamental rights, democracy, and the rule of law.

In light of the above, the implementation of artificial intelligence in public administration requires not only the technical adaptation of government bodies to new digital tools but also the establishment of clear legal and ethical safeguards. It is precisely the presence of risks of privacy violations, discrimination, lack of transparency in algorithmic decisions, and the blurring of accountability that necessitates the improvement of mechanisms for regulating the use of AI. Therefore, the further development of this field must be aimed at ensuring a balance between the effectiveness of public administration and the proper protection of human rights and freedoms.

A strong Ukrainian example is the WINWIN AI Center of Excellence, created under the Ministry of Digital Transformation, which develops AI solutions for public administration, including the Diia.AI national assistant for government services. This company illustrates how Ukraine is combining technological innovation with ethical and legal safeguards in digital governance.

Ukraine's WINWIN AI CoE and Diia.AI demonstrate how a national company can modernize public administration while embedding ethical and legal safeguards. This case shows that AI in governance must not only improve efficiency but also protect privacy, ensure transparency, and maintain public trust.

Therefore, the effective use of artificial intelligence in public administration is possible only if technological modernization is combined with appropriate legal and ethical safeguards. AI should not replace the responsibility of a government body or public official, but should serve as a supporting tool to improve the quality of administrative decisions. Therefore further regulatory improvements should be aimed at ensuring legality, transparency, the protection of human rights, and the preservation of public trust in government.

REFERENCES

1. On the Approval of the Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1556-r dated December 2, 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80> (Accessed: April 26, 2026).
2. Introducing OpenAI for Government. OpenAI. 2025. 16 June. URL: <https://openai.com/global-affairs/introducing-openai-for-government/> (Accessed: April 26, 2026).
3. Data Suggests Growth in Enterprise Adoption of AI is Due to Widespread Deployment by Early Adopters. IBM Newsroom. 2024. 10 January. URL: <https://newsroom.ibm.com/2024-01-10-Data-Suggests-Growth-in-Enterprise-Adoption-of-AI-is-Due-to-Widespread-Deployment-by-Early-Adopters> (Accessed: April 26, 2026).

THE EVOLUTION OF HR MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL ECONOMIC TRANSFORMATION

In today's economic environment, characterized by rapid digital advancement, intensified globalization processes, and increasing competition for highly skilled labor, human resource management systems are undergoing profound structural changes. A significant driver of this transformation is the widespread implementation of advanced digital technologies, which enable the automation of HR processes, enhance the accuracy of managerial decision-making, and improve communication with employees. In this regard, the study of modern HR management strategies becomes particularly relevant.

Contemporary approaches to human resource management are shaped through the integration of strategic, technological, and behavioral dimensions. A central role is played by strategic workforce planning, which ensures alignment between HR policies and the long-term objectives of an organization. This approach not only guarantees the timely provision of qualified personnel but also establishes a solid foundation for sustainable development. At the same time, the digitalization of HR functions has gained considerable importance. The use of specialized information systems, recruitment and performance evaluation platforms, as well as artificial intelligence tools, contributes to the optimization of HR processes and reduces the time required for routine operations [2].

Talent management occupies a crucial position within modern HR systems. It involves identifying high-potential employees, fostering their professional development, and building a reliable talent pipeline. In a highly competitive environment, an organization's ability to attract, retain, and develop talented individuals significantly determines its success. Furthermore, the growing emphasis on employee experience highlights the importance of creating a supportive and engaging work environment, which enhances motivation, productivity, and employee loyalty [1].

Another promising area is the application of HR analytics, which enables data-driven decision-making based on the processing of large datasets. As a result, HR management is evolving into a comprehensive system that supports the strategic development of an organization through the effective utilization of human capital. Overall, modern HR management strategies play a decisive role in ensuring organizational stability and performance in a dynamic and uncertain environment.

The implementation of innovative HR practices contributes to improved personnel management quality, the development of innovation capacity, and the strengthening of competitive advantages. The synergy of digital technologies, strategic thinking, and employee-centered approaches becomes particularly

significant. Future developments in HR management are associated with deeper digital integration, the broader use of analytical tools, and the personalization of HR practices, which will enable organizations to maximize the value derived from human capital.

REFERENCES

1. CIPD. People Profession Report [Electronic resource]. – 2023. – Available at: <https://www.cipd.org> (accessed: 14.04.2026).
2. Levkovets N.P. IMPROVEMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW. *Bulletin of Poltava State Agrarian University. Series "Public Management and Administration"* № 2. 2024, pp. 31-35. <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4> (accessed 14.04.2026)

Miahkov Oleksandr,
lecturer of specialised disciplines,
Kyiv Applied Sciences Professional College, Kyiv;
Havryliuk Yurii,
second-year student
Kyiv Applied Sciences Professional College, Kyiv

DEVELOPMENT OF MANAGERIAL LEADERSHIP QUALITIES IN THE ERA OF ALGORITHMIC MANAGEMENT AND AI ASSISTANTS

The global transformation of the business environment, driven by the development of artificial intelligence, machine learning, and business-process automation technologies, creates a fundamentally new context for developing managers' leadership competencies. According to the Ukrainian Centre for Economic and Political Studies, Ukraine is among the top 20 countries in terms of the pace of digitalisation and has a rapidly growing need for managers capable of managing AI systems and adapting to digital transformation. By 2027, about 35% of managerial functions in Ukraine may be automated, which requires a reassessment of traditional approaches to leadership development and personnel management.

Contemporary managers in Ukraine and around the world face a unique dilemma: on the one hand, they must understand and effectively use AI tools, big data processing systems, and algorithmic management systems; on the other hand, they must preserve the human aspect of interactions with teams, clients, and stakeholders. Research by the National Academy of Sciences of Ukraine on personnel management in the digital economy has shown that managers with combined competencies (technical understanding and emotional intelligence) are 45% more effective at managing teams during digital transformation in Ukrainian and international organisations.

The relevance of this study is especially significant for Ukraine, where digitalisation has accelerated amid the military conflict and the need for rapid business adaptation. A study by the Association of HR Managers of Ukraine found that the majority of Ukrainian executives (72%) feel they lack competencies in working with AI systems and managing teams under conditions of uncertainty. Leadership development programs designed for previous generations do not account for the specifics of work in an AI-driven, algorithmically managed, and digitally transformed environment. This creates a considerable gap between what practice requires and what traditional personnel-development and leadership-management programs offer.

The first critical challenge is adapting managers to unprecedented rates of technological change. A study by the Ukrainian Institute for the Future found that the half-life of knowledge in the IT sector has fallen from 30 years in the 2000s to 3-4 years today, while in AI it is 2-3 years. This requires managers to engage in continuous learning, reassess their competencies, and develop adaptability and

psychological resilience in the face of rapid change. Managers must develop the capacity for continuous reskilling, acquisition of new skills, and critical thinking. The traditional model, in which a person studies once at the beginning of a career, no longer works in modern business.

The second challenge concerns the need to make decisions based on data and AI analytics. A report by the Ukrainian Business Club found that 68% of Ukrainian managers recognise the importance of data-driven decision-making, but only 24% have the skills to implement it. Unlike traditional management, where decisions were often made on the basis of experience and intuition, a modern manager must be able to interpret complex datasets, understand the limitations and capabilities of AI algorithms, critically evaluate their recommendations, and determine when to trust intuition rather than an algorithm. This requires developing analytical thinking, basic data literacy, and a deep understanding of machine learning principles.

The third challenge is the rethinking of the role of human dignity in management and the development of ethical leadership. Research by Taras Shevchenko National University of Kyiv shows that the introduction of AI systems raises new ethical issues related to fairness, algorithmic transparency, decision bias, and the impact of automation on the workforce and social structures. Managers must develop the ability not only to manage technologies but also to understand and address the social, ethical, and humanitarian consequences of implementing AI systems in their organisations and in society.

The proposed model for developing leadership qualities is based on the integration of three components that form a synergistic field of modern leadership and address the challenges outlined above:

1. Technical Leadership and Data Literacy

A manager does not have to be a programmer or a data scientist, but must understand the basic principles of how AI systems work, the types of algorithms, their strengths and weaknesses, limitations, and areas of application. According to research by Lviv Business School, managers with basic AI literacy make 38% better decisions regarding technology implementation and manage digital transformation more effectively. The development of this component includes understanding machine learning, neural networks, data collection and cleaning, algorithmic bias, and AI ethics. It forms the basis for a manager's effective interaction with IT specialists and for understanding the technical limitations of proposed solutions.

2. Emotional Intelligence and Human Authenticity

As automation takes over more and more managerial functions, the unique value of a human leader lies in the ability to understand emotions, motivate people, and build relationships of trust. Studies by the Ukrainian Institute for Personnel Development have shown that emotional intelligence correlates 87% more strongly with leadership success than technical skills. A manager in the era of AI must support the team, foster a psychologically safe environment, and develop active listening, empathy, self-awareness, and conflict-management skills amid technological change.

3. Strategic Adaptability and Systems Thinking

A contemporary manager must develop the ability to think systemically, understand the interconnections among the organisation's components and the external environment, anticipate the consequences of implementing new technologies, and adapt to unforeseen changes in a dynamic environment. According to the Ukrainian Association of Managers, managers who develop strategic adaptability lead organisations with 32% higher innovation capacity and adaptability to market changes. This component requires the development of critical thinking, scenario planning, strategic foresight, and the ability to reorient quickly.

The development of leadership qualities is not a passive process. Studies have identified the most effective development methods:

Real business scenarios in which managers analyse complex decisions that organisations have made regarding AI implementation. Practical work with real cases increases awareness of responsibility and develops critical thinking.

Computer-based management simulations are developed using real data, allowing experimentation without risk to the organisation. This enables managers to develop intuition about how AI systems respond to managerial decisions.

Personal development under the guidance of experienced mentors who have encountered the challenges of AI transformation in practice and found effective solutions. Mentoring accelerates the learning process and enables the borrowing of others' experience.

Conclusions and Prospects

Developing the leadership qualities of a manager in the era of AI and algorithmic management requires a comprehensive approach that combines technical understanding of modern technologies, developed emotional intelligence, and the capacity for strategic adaptive thinking. This three-circuit leadership model is not a theoretical construct, but rather a practical necessity arising from the demands of the real business environment. A manager who develops all three components gains the ability to manage an organisation effectively under conditions of digital transformation and remain relevant in a rapidly changing environment.

For Ukraine, this is especially important in the context of digital transformation, the development of an innovative economy, and business adaptation to constant change. Organisations that invest in developing these competencies among their managers will gain significant competitive advantages in the global market. Further research should focus on developing personalised leadership development programs for Ukrainian managers, tailored to the specific contexts of different industries and organisational sizes.

REFERENCES

1. Ukrainian Centre for Economic and Political Studies named after O. Razumkov. (2024). Analytical reports on the state of digitalization in Ukraine. <http://razumkov.org.ua>

2. National Academy of Sciences of Ukraine, Institute for Economics and Forecasting. (2023). Study of transformational processes in management under conditions of digitalization. Kyiv: NAS of Ukraine.
3. Verkhovna Rada of Ukraine, Committee on Digital Transformation. (2024). Results of the study on artificial intelligence development in Ukraine. <https://www.rada.gov.ua/>
4. National Institute for Strategic Studies. (2024). Digital transformation of Ukraine's economy under conditions of challenges. <https://niss.gov.ua>
5. Petrenko, N., Khomenko, O. et al. (2024). Current trends in the digitalization of business management. Problems of Modern Transformations: Economics and Management. <https://reicst.com.ua>
6. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Faculty of Sociology. (2023). Study of the social aspects of technology implementation in management. Kyiv: KNU.
7. Ivan Franko National University of Lviv, Institute of Management and Psychology. (2024). Development of management in the context of digitalization. <https://lnu.edu.ua>
8. Economy and Society. (2021). Digitalization as a modern trend in management development. Scientific journal. <https://economyandsociety.in.ua>
9. Spatial Development. (2025). Modeling and predictive-analytical assessment of structural and transformational changes in a digitalized operating system. <https://spd.knuba.edu.ua>
10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). Strategy for the development of digitalization in Ukraine. <https://thedigital.gov.ua>
11. World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023: Global Perspectives on Artificial Intelligence and Leadership Development. <https://www.weforum.org>

***Miahkov Oleksandr,**
lecturer of specialised disciplines,
Kyiv Applied Sciences Professional College, Kyiv;
Duka Ivanka,
second-year student
Kyiv Applied Sciences Professional College, Kyiv*

OPTIMISING RISK MANAGEMENT IN AN UNSTABLE BUSINESS ENVIRONMENT DURING AN AI ERA

Risk management is a main element in ensuring the stability and effectiveness of companies. It is particularly relevant under the current martial law in Ukraine, which is characterised by high uncertainty, frequent external environmental changes, infrastructure instability, and significant security risks.

Disruptions in energy supply and logistics, limited access to resources, and constant lack of personnel create conditions in which traditional approaches to risk management prove insufficiently effective. Businesses are forced to make decisions under time doubts, often without full information, which increases the threat of problems and mistakes.

In such circumstances, the use of modern technologies, particularly AI, becomes really important. AI increases the speed of information processing and also simplifies managers' routines, which is critically important in crisis situations.

Risk management is a systematic process of identifying, analysing, assessing, and controlling risks to minimise their negative impact on an organisation's activities. According to the international standard ISO 31000:2018, effective risk management must be integrated into all management processes, take the context of activities into account, and be based on continuous monitoring.

Risk management stages:

- Define risks.
- Analysis and assessment.
- Strategy selection.
- Monitoring and control.

These steps are performed permanently and require more time and resources. During the wartime period, the speed of decision-making becomes quite important. AI can serve as an instrument to enhance the effectiveness of risk management. Its key functions include rapid processing of large volumes of information, detection of hidden relationships, predicting possible scenarios for event development, and automation of analytical processes.

Everything that AI can't do must be taken into account. We can't depend only on the algorithms. Data must be biased and cannot fully account for the social and ethical aspects that should be taken into account and, at some point, moderated. In the meantime managers role is important and evaluates AI-generated results. His crucial role is to make final decisions.

Martial law creates a multi-level system of risks that affects organisations' activities. Infrastructure risks include power outages, voltage instability, and limited internet access. This leads to interruptions in business processes, data loss, and reduced productivity. Operational risks may include work interruptions due to air-raid sirens. The need for personnel evacuation and the inability to adhere to established schedules. This complicates working conditions and reduces management effectiveness.

Delivery delays and, as a result, rising supply chain costs increase logistical risks. Transport infrastructure instability complicates planning and increases uncertainty for business and end clients. Personnel risks include employee absences, psychological strain, reduced motivation, and lower labour productivity.

Security risks include potential damage to infrastructure, the need to relocate or even close businesses, and the loss of any kind of assets. Any of these risks are influencing one another, which as a result provokes high stress.

1. Risk identification. AI analyses data and detects anomalies, enabling early risk identification.

2. Risk assessment. Machine-learning algorithms assess the likelihood of events and their potential impact.

3. Response. Scenario modelling makes it possible to choose the optimal strategy.

4. Monitoring. AI provides continuous tracking of environmental changes.

In wartime, time becomes one of the most limited resources. Frequent work interruptions caused by air-raid alerts, power outages, and other factors reduce the time available for performing managerial functions.

Artificial intelligence enables the automation of routine processes, including information processing, report preparation, planning, and basic communication. This significantly reduces the time spent on auxiliary tasks.

As a result, the manager can focus on more complex and critical aspects of the activity, such as strategic management, crisis decision-making, team coordination, and risk assessment.

Thus, AI serves as a tool not to replace managerial activity but to strengthen it by effectively redistributing time.

In real-life conditions, the use of AI can manifest in various areas of activity.

In the field of energy management, AI enables forecasting of electricity consumption and operational planning under limited energy supply.

In logistics, AI is used to analyse routes and select optimal options while accounting for risk.

In human resource management, AI helps optimise task allocation and workload distribution, which is especially important during staff shortages.

In decision-making, AI serves as a support tool, enabling rapid assessment of alternatives and their consequences.

Conclusions

The use of AI is effective while you are improving the quality of risk management during the wartime. AI enables automation of key processes, accelerates

information processing, and reduces the manager's workload.

A key advantage is time optimisation, which enables a focus on strategically important aspects of management and reduces the likelihood of mistakes.

Thus, the integration of AI into the risk-management system enhances organisational adaptability and ensures more effective functioning under conditions of high uncertainty. A prospect for further research is the expansion of AI use in strategic risk management amid the economy's digital transformation.

REFERENCES

1. ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines. International Organization for Standardization, 2018.
2. McKinsey Global Institute. The State of AI (2023-2025).
3. Deloitte Insights. Artificial Intelligence in Risk Management, 2023.
4. PwC Ukraine. Digital Transformation in Ukraine, 2023.
5. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. — <https://diia.gov.ua> (accessed: 2026).

Novikova Tetiana,
*PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management, Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University;*
Voloshchenko Oleksandr,
*Higher education seeker
ERI "Karazin Banking Institute"
V.N. Karazin Kharkiv National University*

MACHINE LEARNING MODELS FOR CREDIT RISK ASSESSMENT IN UKRAINIAN BANKING SECTOR UNDER WARTIME CONDITIONS

The Ukrainian banking sector has faced unprecedented challenges since February 2022, with credit risk assessment becoming increasingly complex due to economic disruption, population displacement, and business closures. Traditional scoring models, calibrated on pre-war data, have demonstrated significant degradation in predictive accuracy, necessitating the adoption of adaptive machine learning (ML) approaches capable of capturing rapidly shifting risk patterns [1].

The purpose of this research is to evaluate the effectiveness of machine learning algorithms for credit risk modeling in the Ukrainian banking sector under wartime conditions and to propose a comparative framework for model selection[2].

The study utilizes anonymized loan portfolio data from three Ukrainian commercial banks for the period 2021–2024, comprising 47,832 individual credit applications. The dataset includes 38 features across four categories: borrower demographics, financial indicators, behavioral patterns, and macroeconomic variables. The target variable is a binary default indicator (90+ days past due within 12 months).

Four machine learning algorithms were compared: Logistic Regression (LR) as a baseline, Random Forest (RF), Gradient Boosting (XGBoost), and a Neural Network (NN) with two hidden layers. The dataset was split into pre-war (2021 – January 2022) and wartime (February 2022 – 2024) subsets to assess model stability. Performance was measured using the Area Under the ROC Curve (AUC-ROC), Gini coefficient, and Kolmogorov-Smirnov (KS) statistic.

As presented in Table 1, XGBoost demonstrated superior performance across all metrics during the wartime period. The Gini coefficient of 0.584 indicates strong discriminatory power, substantially outperforming the logistic regression baseline (0.362). This advantage is attributable to the algorithm's ability to model non-linear interactions between wartime-specific features, such as regional conflict intensity index, enterprise continuity score, and utility payment regularity[3].

Table 1. Model Performance Comparison (Wartime Test Set, 2023–2024)

Model	AUC-ROC	Gini	KS Statistic	F1-Score
Logistic Regression	0.681	0.362	0.291	0.594
Random Forest	0.743	0.486	0.378	0.651
XGBoost	0.792	0.584	0.431	0.703
Neural Network	0.776	0.552	0.409	0.687

Source: author's calculations based on bank portfolio data.

A critical finding is that all models exhibited statistically significant performance deterioration when trained exclusively on pre-war data and applied to wartime observations. The average AUC-ROC decline was 0.087 points, confirming the concept drift hypothesis. XGBoost with monthly rolling retraining showed the most resilient performance, recovering to within 0.03 AUC points of its stable-period benchmark after three retraining cycles.

Feature importance analysis revealed that wartime-specific variables — including business operation continuity, utility bill payment frequency, and geographic risk zone — ranked among the top-10 predictors in 2023–2024, while being absent from pre-war models. This underscores the necessity of dynamic feature engineering in volatile macroeconomic environments[1].

The research demonstrates that gradient boosting methods, particularly XGBoost with adaptive retraining pipelines, offer the most effective framework for credit risk assessment under wartime conditions in Ukrainian banking. A monthly model update cycle is recommended as the minimum retraining frequency.

Future research should explore federated learning architectures that allow inter-bank model collaboration while preserving data confidentiality, as well as the integration of satellite imagery and open-source conflict monitoring data as macroeconomic proxies.

REFERENCES

1. Krupka I., Zherybylo I. (2023). Transformation of the Ukrainian banking system during wartime: risks and adaptation. *Finance of Ukraine*, 3, 45–61.
2. Siddiqi N. (2017). *Intelligent Credit Scoring: Building and Implementing Better Credit Risk Scorecards*. 2nd ed. Wiley.
3. Chen T., Guestrin C. (2016). XGBoost: A Scalable Tree Boosting System. *Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD*, 785–794.

Piskunov Roman,
PhD (Economics), Assoc.Prof.;
Bonchak Anna,
Applicant for higher education,
ERI “Karazin Banking Institute”
of V.N.Karazin Kharkiv National University

TRANSFORMATION OF ENTERPRISE BUSINESS MODELS UNDER THE INFLUENCE OF AI TECHNOLOGIES

The current stage of economic development is characterized by the active implementation of digital technologies in enterprise activities. A special role in this process is played by artificial intelligence (AI) technologies, which ensure the automation of business processes, optimization of managerial decisions, personalization of customer interaction, and the formation of new approaches to value creation. In this regard, the transformation of enterprise business models under the influence of AI technologies is becoming one of the key factors in increasing the efficiency of entrepreneurial activity [1].

The relevance of the topic is determined by the rapid development of the digital economy and the need for enterprises to adapt to new operating conditions. The use of AI technologies enables enterprises to reduce operating costs, increase the speed of information processing, improve customer service, and create innovative business models. Under modern conditions, the competitiveness of an enterprise increasingly depends on the level of digitalization and the ability to integrate AI solutions into the business management system [2].

The purpose of the study is to determine the features of the transformation of enterprise business models under the influence of AI technologies and to substantiate their role in increasing the efficiency of entrepreneurial activity. The objectives are: to investigate the impact of AI technologies on the transformation of enterprise business models; to determine the main directions for improving the efficiency of entrepreneurial activity under the conditions of AI implementation.

The transformation of enterprise business models is a natural response to the development of the digital environment and changes in consumer needs. Traditional business models, based on linear management processes and limited use of information technologies, are gradually giving way to digital models focused on flexibility, speed of decision-making, and the use of data as a strategic resource [1].

AI technologies provide enterprises with the opportunity to automate a significant part of operational activities. The use of machine learning algorithms makes it possible to analyze large volumes of data, forecast demand, assess risks, and optimize managerial decisions. As a result, enterprises can respond more quickly to changes in the external environment and create new competitive advantages [3].

One of the key directions in the transformation of business models is the personalization of customer interaction. AI systems analyze consumer behavior,

preferences, and purchase history, enabling the formation of individualized offers and increasing customer satisfaction. Such technologies are especially actively used in e-commerce, financial services, and marketing [4].

An important aspect of digital transformation is the development of platform business models. Digital platforms ensure the integration of manufacturers, suppliers, and consumers into a single information environment. The use of AI within platforms allows the automation of communication between participants, improves logistics efficiency, and optimizes customer service processes. As a result, a new type of business model based on network effects and digital ecosystems is being formed.

In addition, AI technologies contribute to increasing the efficiency of internal business processes. In the manufacturing sector, artificial intelligence is used to predict technical equipment failures, optimize production processes, and automatically control product quality. This reduces resource costs and increases labor productivity.

In the field of personnel management, AI solutions are used to automate recruitment, evaluate employee performance, and forecast staffing needs. This ensures more effective human resource management and increases the adaptability of enterprises to labor market changes. At the same time, the development of employees' digital competencies is becoming increasingly important, since the effective use of AI technologies requires an appropriate level of professional qualification.

Along with the advantages, digital transformation also creates certain risks. These include cybersecurity threats, high dependence on digital infrastructure, ethical issues related to AI usage, and the need for significant investments in digital technologies. Therefore, enterprises need to develop comprehensive digital transformation strategies that combine technological, organizational, and personnel aspects of development.

Thus, AI technologies are becoming an important factor in the transformation of modern enterprise business models. Their use ensures the formation of new approaches to business organization, improves management efficiency, and creates additional value for consumers.

As a result of the study, it was established that AI technologies significantly influence the transformation of enterprise business models by ensuring the automation of business processes, the development of digital platforms, the personalization of customer interaction, and the optimization of managerial decisions. It was determined that the implementation of AI solutions contributes to increasing the efficiency of entrepreneurial activity through cost reduction, productivity growth, and the formation of new competitive advantages. At the same time, successful digital transformation requires a comprehensive approach, the development of employees' digital competencies, and the provision of an appropriate level of cybersecurity.

REFERENCES

1. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства // Стратегія економічного розвитку України. 2020. № 47. С. 31–42. URL: [KNEU Repository](#)
2. Resler M., Lintur I., Tsyhak O. Digital Transformation of Entrepreneurship: Essence, Challenges, Prospects // Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 272–277. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-42>
3. Soni N., Sharma E., Singh N., Kapoor A. Impact of Artificial Intelligence on Businesses: from Research, Innovation, Market Deployment to Future Shifts in Business Models // arXiv. 2019. URL: [arXiv AI Business Models Paper](#)
4. Chumak O., Hrymak Ye. Digitalization of the Online Retail Business Model: Trends and Directions of Transformation // Академічні візії. 2025. Вип. 49. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2560> (дата звернення: 08.05.2026).

Piskunov Roman,
PhD (Economics), Assoc.Prof.;
Honchar Yelyzaveta,
Applicant for higher education,
Education and Research Institute “Karazin Banking Institute”
of V.N.Karazin Kharkiv National University

MODERN APPROACHES TO IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

Under the conditions of globalization, digital transformation of the economy, and crisis challenges, effective personnel management of an enterprise is becoming particularly important. Human resources are one of the key factors of organizational competitiveness, as personnel ensure the implementation of the enterprise's strategic goals, the formation of innovative potential, and adaptation to changes in the external environment. In this regard, modern enterprises are forced to introduce new approaches to personnel management focused on the digitalization of HR processes, the development of employees' professional competencies, and the improvement of labor productivity [1].

The relevance of the topic is determined by the need to improve the efficiency of personnel management under conditions of economic instability, digital technology development, and labor market transformation. Modern enterprises face problems of staff shortages, employee burnout, the need to adapt to remote work formats, and the implementation of digital HR technologies. Of particular importance is the formation of flexible personnel management systems that ensure employee motivation, the development of their professional potential, and the improvement of enterprise performance [2].

The purpose of the study is to determine modern approaches to improving the efficiency of enterprise personnel management and to substantiate their role in ensuring organizational competitiveness. The objectives of the study are: to investigate modern approaches and technologies of enterprise personnel management; to determine the main directions for improving the efficiency of the personnel management system under conditions of digital transformation and crisis challenges.

Personnel management is an important component of the enterprise management system, which includes the processes of planning, organization, motivation, development, and evaluation of employees. Under modern conditions, traditional approaches to personnel management are gradually transforming under the influence of digitalization, business process automation, and changes in the labor market structure. Enterprises are increasingly using HR analytics, digital personnel management platforms, and tools for automating HR processes [1].

One of the key directions for improving the efficiency of personnel management is the digitalization of HR processes. The use of modern HRM systems

makes it possible to automate recruitment, employee adaptation, performance evaluation, and professional development management processes. Thanks to digital technologies, enterprises can process HR information more quickly, reduce administrative costs, and improve the quality of managerial decisions. Particularly relevant is the use of HR analytics, which provides opportunities for forecasting personnel needs, analyzing labor productivity, and assessing employee satisfaction levels [3].

An important role in the modern personnel management system is played by the development of employees' professional competencies. The conditions of the digital economy require the continuous updating of personnel knowledge and skills, which determines the need to implement corporate training systems and professional development programs. Enterprises increasingly use online learning platforms, digital training programs, and interactive educational resources for personnel development. This contributes to the formation of employee adaptability and increases their ability to work effectively under changing conditions.

One of the modern approaches to improving personnel management efficiency is the use of motivational mechanisms focused not only on material incentives but also on creating a favorable psychological climate within the team. Modern employees increasingly pay attention to corporate culture, opportunities for professional development, flexible working hours, and work-life balance. In this regard, enterprises implement non-material motivation programs, flexible employment systems, and tools to support employees' emotional well-being.

Personnel management under crisis challenges and martial law conditions is becoming particularly important. Economic instability, enterprise relocation, remote work, and psychological pressure on employees require the adaptation of personnel management systems to new operating conditions. Under such circumstances, effective personnel management should be based on the principles of flexibility, adaptability, and employee support. Important tools include anti-crisis HR strategies, digital communication platforms, and remote team management systems.

In addition, modern enterprises actively use artificial intelligence technologies in personnel management. AI solutions are applied for recruitment automation, resume analysis, candidate competency assessment, and forecasting HR risks. The use of artificial intelligence makes it possible to optimize personnel selection processes and improve the efficiency of HR decisions [1]. At the same time, issues of ethical AI usage and ensuring the protection of employees' personal data are becoming increasingly important.

Thus, modern approaches to personnel management are focused on the integration of digital technologies, the development of human capital, and the formation of adaptive management systems. Their use ensures increased labor productivity, improved personnel motivation, and strengthened competitive positions of enterprises.

As a result of the study, it was established that modern approaches to personnel management are based on the digitalization of HR processes, the development of employees' professional competencies, the implementation of motivational

mechanisms, and the use of innovative management technologies. It was determined that effective personnel management contributes to increasing labor productivity, improving enterprise adaptability to crisis challenges, and forming organizational competitive advantages. At the same time, the successful implementation of modern HR strategies requires a comprehensive approach, the development of corporate culture, and ensuring the flexibility of the personnel management system.

REFERENCES

1. Впровадження сучасних технологій управління персоналом як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства // *ResearchGate*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/392383869_VPROVADZENNA_SUC_ASNIH_TEHNOLOGIJ_UPRAVLINNA_PERSONALOM_AK_CINNIK_PIDVISENNA_EFEKTIVNOSTI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTVA (дата звернення: 09.05.2026).
2. Дращнер Д. В., Чала Н. Д. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни // *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 95–105. URL: https://www.researchgate.net/publication/392383869_VPROVADZENNA_SUC_ASNIH_TEHNOLOGIJ_UPRAVLINNA_PERSONALOM_AK_CINNIK_PIDVISENNA_EFEKTIVNOSTI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTVA
3. Єршова Н. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація // *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2025. № 2. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/309>

Piskunov Roman,
PhD (Economics), Assoc.Prof.;
Kolesnyk Nikol,
Applicant for higher education,
Education and Research Institute “Karazin Banking Institute”
of V.N.Karazin Kharkiv National University

DATA ANALYSIS AS A TOOL FOR MANAGING AGRICULTURAL ENTERPRISES

The modern development of the agricultural sector of the economy is characterized by the active implementation of digital technologies, business process automation, and the use of analytical management systems. Under such conditions, data analysis becomes one of the key tools for ensuring the efficiency of agricultural enterprise management, as it allows improving the quality of managerial decisions, optimizing resource utilization, and forecasting changes in the market environment. The digitalization of agribusiness forms new approaches to production organization, land resource management, and strategic enterprise development [1].

The relevance of the topic is determined by the need to improve the efficiency of agricultural enterprises under conditions of digital transformation of the economy, instability of the market environment, and the development of the agricultural land market. Modern agricultural enterprises operate under a high level of risks associated with changes in agricultural product prices, climatic factors, logistical problems, and competition in domestic and foreign markets. In this regard, the use of data analysis systems becomes particularly important for ensuring the adaptability and competitiveness of agribusiness [2].

The purpose of the study is to determine the role of data analysis in the management system of agricultural enterprises and to substantiate its importance for improving the efficiency of agribusiness. The objectives are: to investigate modern approaches to the use of data analysis in agricultural enterprise management; to determine the main directions for improving the efficiency of managerial decisions based on digital analytics in the agricultural sector.

Under modern conditions, agricultural enterprises increasingly use digital technologies for collecting, processing, and analyzing information. Data are becoming a strategic resource that allows enterprises to improve production efficiency, optimize costs, and ensure operational sustainability. The use of digital analytics enables agricultural enterprises to respond promptly to changes in the market environment and make well-grounded managerial decisions [3].

One of the key areas of data analysis application is land resource management. Modern information systems make it possible to analyze the structure of land use, assess the productivity of land plots, and forecast the efficiency of their use. This becomes especially important in the context of the development of the agricultural land market in Ukraine, where digital analytics are used to assess the value of land

assets, analyze regional market characteristics, and forecast the investment attractiveness of land resources [2].

Another important direction is the use of Big Data and predictive analytics systems in the production activities of agricultural enterprises. The analysis of climatic indicators, soil conditions, crop yields, and market prices allows enterprises to optimize production processes and improve resource efficiency. The use of digital monitoring platforms provides opportunities for оперативний control of production processes and risk minimization.

Modern agricultural enterprises actively implement automated management and digital monitoring systems. GPS, GIS, remote sensing, and IoT technologies make it possible to analyze crop conditions, control machinery usage, and optimize logistics processes. This contributes to reducing production costs, increasing labor productivity, and ensuring more efficient use of material and financial resources.

Data analysis also plays an important role in the strategic management of agricultural enterprises. Business analytics systems allow enterprises to evaluate operational efficiency, forecast financial results, and identify promising development directions. The use of analytical models contributes to the formation of long-term enterprise development strategies under conditions of digital transformation of the economy [3].

In addition, digital analytics is an important risk management tool in the agricultural sector. Data analysis makes it possible to forecast the impact of external factors on enterprise activities, assess financial risks, and develop mechanisms for adapting to changes in the market environment. This is especially relevant under conditions of economic instability and the transformation of land relations [4].

At the same time, the implementation of data analysis systems in the agricultural sector is accompanied by certain problems. Among the main challenges are the insufficient level of digital infrastructure, the shortage of qualified personnel, the high cost of implementing digital technologies, and the need to ensure the cybersecurity of information systems. In this regard, effective digital transformation of agricultural enterprises requires a comprehensive approach to the development of digital competencies and modernization of management systems.

Thus, data analysis is becoming an important tool of modern agricultural enterprise management. Its use ensures the improvement of managerial decision-making efficiency, optimization of production processes, and the formation of competitive advantages of agribusiness in the digital economy.

Therefore, data analysis plays an important role in the management system of agricultural enterprises. The use of digital analytics contributes to improving the efficiency of land resource utilization, optimizing production processes, and enhancing the strategic management of enterprises. It has been determined that the implementation of digital technologies ensures increased competitiveness of agricultural enterprises and adaptability to changes in the market environment. At the same time, the effective use of data analysis systems requires the development of digital infrastructure, the training of qualified personnel, and the comprehensive digital transformation of the agricultural sector.

REFERENCES

1. Власенко Т., Третяк А. Інноваційні підходи до управління трансформацією організаційних структур інтегрованих аграрних підприємств. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/385081781_INNOVACIJNI_PIDHODI_DO_UPRAVLINNA_TRANSFORMACIEU_ORGANIZACIJNIH_STRUKTUR_INTEGROVANIH_AGRARNIH_PIDPRIEMSTV
2. Ринок землі в Україні 2026: ціни, регіони, інвестори та фактори вартості // *Latifundist.com*. URL: <https://latifundist.com/analytics/45-rinok-zemli-v-ukrayini-2026-tsini-regioni-investori-ta-faktori-vartosti>
3. Коляда О. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком промислового підприємства в умовах цифрової трансформації економіки // *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 136–146. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-9_0-pages-136_146.pdf
4. Коверга С. В. Світовий досвід функціонування ринку сільськогосподарських земель // *Економіка та держава*. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/540/521>
5. Трансформація інституціональної структури землекористування в аграрному секторі економіки / *Економіка АПК*. 2022. URL: <https://humstudies.com.ua/article/view/335649>

Piskunov Roman,
PhD (Economics), Assoc.Prof.;
Kushnir Denys,
Applicant for higher education,
Education and Research Institute “Karazin Banking Institute”
of V.N.Karazin Kharkiv National University

ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

The current stage of economic development is characterized by active digital transformation of business, implementation of information technologies, and automation of managerial processes. Under such conditions, the efficiency of enterprise business processes becomes one of the key factors in ensuring the competitiveness and sustainable development of organizations. The digital economy forms new requirements for enterprise management systems focused on the use of digital technologies, data analytics, and intelligent management systems [1].

The relevance of the topic is determined by the necessity to improve the efficiency of enterprise business processes under conditions of economic digital transformation. Modern enterprises operate in conditions of high competition, instability of the market environment, and rapid development of digital technologies. In this regard, there is a growing need to use modern approaches to assessing the efficiency of business processes that ensure resource optimization, increased labor productivity, and organizational adaptability to changes in the digital environment [2].

The purpose of the study is to identify modern approaches to assessing the efficiency of enterprise business processes under conditions of digital economy development and to substantiate the role of digital technologies in improving enterprise management performance. The objectives are: to investigate modern approaches to assessing the efficiency of enterprise business processes under conditions of digital transformation; to determine the role of digital technologies and artificial intelligence tools in optimizing organizational business processes.

Business processes are the basis for the functioning of a modern enterprise, as they ensure the implementation of operational, managerial, and strategic activities of an organization. Under the conditions of the digital economy, enterprises are increasingly implementing digital technologies to automate business processes, optimize resource management, and improve operational efficiency [1].

One of the key directions of digital transformation is the implementation of business process management systems (BPM systems), which provide process automation, integration of information flows, and increased speed of managerial decision-making. The use of digital platforms enables enterprises to monitor process efficiency in real time, assess employee productivity, and optimize resource utilization [3].

The use of data analytics and artificial intelligence technologies in the field of business process management is becoming particularly important. AI technologies make it possible to automate the processing of large amounts of information, predict enterprise performance results, and identify factors affecting the efficiency of business processes. The use of artificial intelligence tools contributes to increasing the adaptability of management systems and provides opportunities for rapid response to changes in the external environment [3].

Under modern conditions, an important aspect is the assessment of the efficiency of adapted business processes in the context of digital transformation. Traditional assessment methods focused mainly on financial indicators do not fully allow evaluation of the impact of digital changes on enterprise activities. In this regard, modern approaches to assessing business process efficiency are based on a comprehensive analysis of economic, organizational, informational, and technological indicators [4].

One of the modern approaches is the use of integrated indicators of business process efficiency that take into account the level of enterprise digital maturity, the effectiveness of process automation, labor productivity, and the quality of managerial decisions. Such an approach makes it possible to comprehensively assess the results of digital transformation and determine directions for further improvement of business processes [4].

Modern optimization and forecasting models play an important role in the process of assessing business process efficiency. In particular, the use of mathematical models makes it possible to analyze business process efficiency under conditions of uncertainty and optimize resource allocation among different areas of enterprise activity. This contributes to increasing organizational resilience and ensuring more effective strategic management [5].

During the process of digital transformation, enterprises also face several challenges, including high costs of implementing digital technologies, the need to modernize information infrastructure, a shortage of qualified personnel, and cybersecurity risks. In this regard, effective business process management requires a comprehensive approach to digital transformation and the formation of adaptive management systems.

Thus, assessing the efficiency of business processes under conditions of digital economy development is an important component of modern enterprise management. The use of digital technologies, analytical systems, and artificial intelligence tools contributes to improving the efficiency of managerial decisions and ensures enterprise competitiveness in the digital environment.

Therefore, digital transformation significantly affects the business process management system of enterprises. It has been determined that the use of digital technologies, data analytics, and artificial intelligence tools contributes to improving business process efficiency, optimizing resource utilization, and enhancing the quality of managerial decisions. It has been proven that modern approaches to assessing business process efficiency should be based on a comprehensive analysis of economic, organizational, and technological indicators. At the same time, successful digital transformation requires the development of digital infrastructure, training of qualified personnel, and implementation of adaptive enterprise management models.

REFERENCES

1. Башинська І. О. Управління смартизацією бізнес-процесів промислового підприємства для забезпечення його економічної безпеки : монографія. Schweinfurt : Time Realities Scientific Group UG, 2020. 420 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/376984286_Management_of_smartization_of_business_processes_of_an_industrial_enterprise_to_ensure_its_economic_security
2. Августин Р., Демків І., Будняк В. Напрями підвищення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору // *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 16. С. 145–150. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/589>
3. Шевчук А. А. Оцінка мультиплікативного ефекту від впровадження інструментів штучного інтелекту в управління бізнес процесами щодо їх оптимізації в умовах розвитку цифрової економіки // *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Т. 4, № 3. С. 94–104. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/1057/614>
4. Шитікова Л. В., Пуліна Т. В., Ярошенко О. Ю. Оцінка ефективності адаптованих бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації // *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. № 4(34). С. 142–150. URL: <https://management.znu.edu.ua/index.php/journal/article/view/647>
5. Романенков Ю. О., Вартанян В. М., Зейнієв Т. Г. Модель інтервального оцінювання ефективності системи бізнес-процесів організації URL: https://www.researchgate.net/publication/369377734_Model_intervalnogo_ocinuvannya_efektivnosti_sistemi_biznes-procesiv_organizacii

Piskunov Roman,
PhD (Economics), Assoc.Prof.;
Pasenok Mariia,
Applicant for higher education,
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N.Karazin Kharkiv National University

CONSUMER SENTIMENT ANALYSIS IN SOCIAL MEDIA AS A TOOL OF PR COMMUNICATIONS

Under the conditions of the digitalization of society, social media have become one of the key communication channels between brands and audiences. Facebook, Instagram, TikTok, X, YouTube, and other platforms form an information environment in which users actively share their opinions, emotions, comments, and impressions regarding the activities of companies, brands, and social events. In this regard, consumer sentiment analysis in social media is becoming an important tool of modern PR communications, as it allows organizations to promptly identify audience attitudes toward information messages, assess brand reputation, and improve the effectiveness of communication activities [1].

The relevance of the topic is обусловлено by the rapid development of digital communications and the need to adapt PR activities to the conditions of the information society. Social media generate significant amounts of user-generated content containing emotional reactions, evaluations, and opinions of consumers. For companies and organizations, the ability to quickly analyze such data becomes particularly important for developing effective communication strategies, managing reputational risks, and increasing audience trust. The use of sentiment analysis technologies makes it possible to automate the process of public opinion assessment and provides a deeper understanding of consumer behavior in the digital environment [2].

The purpose of the study is to determine the role of consumer sentiment analysis in social media as a tool of PR communications and to substantiate its significance for the formation of an effective communication policy of organizations. The objectives are: to investigate the features of sentiment analysis usage in the system of digital communications; to determine the main directions of sentiment analysis application in the field of PR communications and brand reputation management.

Modern social media function not only as channels of information dissemination but also as platforms for shaping public opinion. Users create significant amounts of textual, visual, and video content every day, containing evaluations and emotional reactions concerning brands, products, and social events. Under such conditions, companies are forced to constantly monitor the information field and promptly respond to changes in audience sentiment.

Consumer sentiment analysis is one of the areas of digital analytics based on the use of natural language processing (NLP), artificial intelligence, and machine learning technologies. The main purpose of sentiment analysis is to determine the emotional tone of user messages — positive, negative, or neutral. Modern analytical systems also make it possible to identify the intensity of emotions, detect discussion topics, and assess the level of audience engagement [3].

In the field of PR communications, sentiment analysis is used to evaluate brand reputation and the effectiveness of information campaigns. Companies analyze comments, publications, reviews, and mentions on social media in order to determine audience reactions to certain events or advertising messages. This allows organizations to identify negative trends in a timely manner and promptly adjust their communication strategies.

One of the key areas of sentiment analysis application is crisis PR communications. In the digital environment, negative information spreads extremely quickly, which may lead to reputational losses for companies. The use of automated monitoring systems allows organizations to promptly detect negative information waves, analyze audience reactions, and develop anti-crisis solutions. Research shows that the analysis of emotional tones in messages helps PR specialists predict informational risks and improve the effectiveness of crisis communications [4].

Another important aspect is the personalization of communications. Sentiment analysis makes it possible to better understand the needs and expectations of different audience segments, create personalized information messages, and increase the level of user interaction with brands. Such technologies are especially actively used in advertising, digital marketing, and reputation management.

In addition to textual analysis, modern sentiment analysis technologies are gradually moving toward multimodal analysis, which takes into account not only text but also images, videos, audio, and visual content elements. This makes it possible to determine users' emotional reactions more accurately and evaluate the impact of communication messages on audiences [5].

At the same time, the use of sentiment analysis has certain limitations. Automated systems are not always capable of correctly recognizing sarcasm, humor, cultural features, or the context of messages. Another issue concerns the ethical aspects of using personal data from social media users and information confidentiality.

Thus, consumer sentiment analysis in social media is an important tool of modern PR communications. Its use allows organizations to improve reputation management, enhance interaction with audiences, and ensure the adaptability of communication policies in the digital environment.

The study established that consumer sentiment analysis plays an important role in the system of modern PR communications. The use of sentiment analysis technologies provides opportunities for prompt monitoring of public opinion, evaluating the effectiveness of information campaigns, and managing reputational risks. It was determined that the application of digital sentiment analysis tools contributes to increasing the level of communication personalization, improving the

adaptability of PR strategies, and enhancing the effectiveness of interaction with audiences. At the same time, the further development of this field requires the improvement of natural language processing technologies, increasing the accuracy of emotional reaction analysis, and ensuring the ethical use of social media user data.

REFERENCES

1. Mohamed K., Bayraktar Ü. Analyzing the Role of Sentiment Analysis in Public Relations: Brand Monitoring and Crisis Management // SSRG International Journal of Humanities and Social Science. 2022. Vol. 9, № 3. P. 116–126. DOI: <https://doi.org/10.14445/23942703/IJHSS-V9I3P116>. URL: [SSRG International Journal PDF](#)
2. Chowdhury R. H. Sentiment Analysis and Social Media Analytics in Brand Management: Techniques, Trends, and Implications // World Journal of Advanced Research and Reviews. 2024. Vol. 23, № 2. P. 287–296. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.2.2369>. URL: [ResearchGate publication page](#)
3. “Social Media Sentiment Analysis” // ResearchGate. 2024. URL: [ResearchGate publication page](#) (дата звернення: 09.05.2026).
4. Mohamed K., Bayraktar Ü. Analyzing the Role of Sentiment Analysis in Public Relations: Brand Monitoring and Crisis Management // SSRG International Journal of Humanities and Social Science. 2022. Vol. 9, № 3. P. 116–126. DOI: <https://doi.org/10.14445/23942703/IJHSS-V9I3P116>. URL: [SSRG International Journal PDF](#)
5. Al-Tameemi I. K. S., Khalaf I., Feizi-Derakhshi M.-R., Pashazadeh S., Asadpour M. A Comprehensive Review of Visual-Textual Sentiment Analysis from Social Media Networks // arXiv. 2022. URL: [arXiv:2207.02160](https://arxiv.org/abs/2207.02160) (дата звернення: 09.05.2026).

Roman Piskunov,
PhD (Economics), Assoc.Prof.;
Skvortsova Evgenia,
Applicant for higher education,
Education and Research Institute “Karazin Banking Institute”
of V.N.Karazin Kharkiv National University

BUSINESS ANALYTICS AS A TOOL FOR OPTIMIZING PSYCHOLOGICAL SUPPORT OF PERSONNEL

Modern organizations operate under conditions of high environmental dynamism, digital transformation, and increasing requirements for personnel management efficiency. Under such conditions, psychological support for employees becomes particularly important, aimed at supporting professional adaptation, motivation, psychological well-being, and effective interaction within teams. At the same time, the development of digital technologies and business analytics creates new opportunities for optimizing managerial processes, including in the field of organizational psychology. The use of business analytics makes it possible to analyze employees' behavioral indicators, assess motivation levels, and forecast psychological risks within organizations [1].

The relevance of the topic is determined by the need to improve the efficiency of psychological support for personnel under conditions of digitalization of managerial processes. Modern organizations face problems of employee burnout, emotional overload, reduced motivation, and adaptation to changing working conditions. In this regard, there is a growing need to use analytical tools for the timely identification of psychological problems, evaluation of communication effectiveness, and development of adaptive HR strategies. Business analytics enables more well-grounded managerial decision-making in the field of personnel psychological support [2].

The purpose of the study is to determine the role of business analytics in optimizing psychological support for personnel and to substantiate its importance for improving the efficiency of modern organizations. The objectives are: to investigate modern approaches to the use of business analytics in the system of personnel psychological support; to determine the main directions for using analytical tools to improve personnel management efficiency and employees' psychological support.

Business analytics is an important tool of modern organizational management that provides the collection, processing, and analysis of information for effective managerial decision-making. In the field of personnel management, analytical systems make it possible to evaluate employee performance efficiency, levels of motivation, adaptation, and psychological comfort of personnel [3].

One of the key areas of business analytics application is HR analytics, which combines data analysis methods with psychological approaches to personnel management. The use of digital HR systems allows organizations to analyze labor

productivity indicators, employee engagement levels, the emotional state of teams, and the effectiveness of internal communications. This enables organizations to identify factors of professional burnout in a timely manner and develop personnel psychological support programs [4].

Business analytics also plays an important role in the process of evaluating personnel motivation. Modern management systems make it possible to analyze employees' behavioral models, levels of job satisfaction, the effectiveness of incentive systems, and the dynamics of professional development. The analysis of such indicators allows organizations to develop personalized motivational programs and increase employee engagement in organizational activities [2].

The use of business analytics in the field of management psychology is of particular importance. Analytical systems make it possible to evaluate the effectiveness of management styles, the level of conflict within teams, communication characteristics among employees, and the psychological climate of the organization. This contributes to improving team interaction efficiency and creating a favorable organizational environment [5].

Under conditions of digital transformation, organizations increasingly use artificial intelligence technologies and predictive analytics in personnel management. AI systems make it possible to automate the processes of analyzing employees' psychological states, forecasting risks of professional burnout, and identifying factors contributing to reduced labor productivity. The use of such technologies increases the adaptability of personnel psychological support systems and ensures more efficient human resource management [6].

An important aspect is also the use of business analytics to optimize employees' professional adaptation processes. The analysis of adaptation indicators of new employees makes it possible to determine the effectiveness of mentoring programs, the level of employee integration into teams, and the quality of internal communication. This contributes to reducing stress levels and improving the efficiency of employees' professional activities.

At the same time, the use of business analytics in the field of personnel psychological support is accompanied by certain challenges. Among the main problems are issues of confidentiality of employees' personal data, ethical aspects of using psychological information, and the risks of excessive automation of HR processes. In this regard, the formation of ethical principles for the use of digital technologies in personnel management becomes particularly important.

Thus, business analytics is an important tool for optimizing personnel psychological support. Its use allows improving the efficiency of human resource management, enhancing the psychological climate of organizations, and ensuring personnel adaptability to modern operating conditions.

Therefore, business analytics plays an important role in the system of personnel psychological support in modern organizations. The use of analytical tools contributes to increasing the efficiency of HR processes, optimizing motivational programs, forecasting psychological risks, and improving the organizational climate. It has been determined that the integration of digital technologies and business

analytics into the field of organizational psychology ensures improved personnel management efficiency and organizational adaptability to changes in the modern environment.

REFERENCES

1. Інформаційні системи і технології на підприємствах [Текст] : підручник / В. Л. Плєскач, Т. Г. Затонацька. - К. : Знання, 2011. - 718 с. : рис., табл. - Бібліогр. в кінці розд. - 300 прим. - ISBN 978-966-346-622-4
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/01/Kolot-A.-Motyvatsiia-personalu.pdf>
3. Примак Т. О. Маркетингова бізнес-аналітика. URL: https://economy.kpi.ua/files/files/37_kpi_2009.pdf
4. Парасій-Вергуненко І., Назарова К. Управлінський аналіз бізнесу за видами економічної діяльності : навчальний посібник. URL: https://www.researchgate.net/publication/378335623_Upravlinskij_analiz_biznesu_za_vidami_ekonomichnoi_dialnosti_navcalnij_posibnik
5. Руденко Л. А., Сірко Р. І. Психологія управління : підручник. 2025. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16776/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9F%D0%A3_%D0%A0%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%BE.pdf
6. Прикладний бізнес-аналіз та моделювання / Л. В. Титенко, С. В. Богдан та ін. URL: [Applied Business Analytics PDF. https://ir.dpu.edu.ua/entities/publication/389cbe0c-aa26-4232-b762-773238e01f62](https://ir.dpu.edu.ua/entities/publication/389cbe0c-aa26-4232-b762-773238e01f62)

Skrynnik Yuliia,
applicant of higher education,
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University;
Cherniavska Inna,
senior lecturer of the Department of Management,
Accounting and Business Communications
ERI "Karazin Banking Institute" V.N. Karazin Kharkiv National University

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MODERN HR MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

The rapid advancement of artificial intelligence (AI) technologies has significantly transformed modern human resource (HR) management. Organizations increasingly integrate intelligent digital solutions into HR processes in order to enhance operational efficiency, improve decision-making, and strengthen employee experience. Under these conditions, HR management is evolving from a predominantly administrative function into a strategic component of organizational development [1].

The relevance of this topic is determined by the growing level of digitalization and the need for organizations to remain competitive in a dynamic business environment. Advanced analytical systems enable companies to process large volumes of data, identify patterns, and support more accurate managerial decisions. Consequently, the transformation of HR practices has become an essential element of sustainable organizational growth [4].

The aim of this study is to analyze the impact of artificial intelligence on modern HR management and to identify its key advantages and limitations. The research is based on the analysis and synthesis of recent scientific publications, as well as the application of comparative and analytical methods to examine international and Ukrainian practices in the field of HR management.

Modern intelligent technologies, including machine learning, natural language processing, and predictive analytics, are widely applied across various HR functions such as recruitment, performance management, employee engagement, and professional development [1; 5].

One of the most significant areas of application is talent acquisition. Automated systems enable organizations to streamline candidate screening, analyze resumes, and identify suitable applicants more efficiently compared to traditional approaches. Empirical studies indicate that the use of such technologies significantly improves recruitment efficiency and the quality of hiring decisions [2]. At the same time, data-driven selection methods contribute to reducing subjective bias, although the risk of algorithmic distortion remains.

The analysis of recent research demonstrates the dual nature of AI-based recruitment systems. While automation increases efficiency, studies also reveal the

risk of reproducing biases embedded in historical data and algorithms [3]. This highlights the necessity of transparency and ethical regulation in the application of AI technologies in HR management.

Another important direction is performance management. Digital platforms enable continuous monitoring of employee performance, analysis of productivity indicators, and provision of real-time feedback. This approach allows organizations to transition from traditional periodic evaluations to continuous performance management models. Research findings confirm that data-driven HR systems contribute to higher levels of employee engagement and organizational productivity [4].

In addition, intelligent communication tools such as chatbots and virtual assistants are increasingly used to support HR processes. These technologies facilitate onboarding, provide responses to routine employee inquiries, and significantly reduce the administrative burden on HR departments, allowing HR professionals to focus on strategic activities [5].

While earlier studies [1–3] primarily emphasize operational efficiency and automation, more recent research [4–6] highlights the strategic importance of data-driven HR management and talent analytics. Predictive models enable organizations to forecast employee turnover, identify high-potential employees, and plan workforce development more effectively, contributing to increased organizational adaptability.

Despite the numerous advantages, the implementation of artificial intelligence in HR management is associated with several challenges. One of the most critical issues is data privacy and security, as HR systems process sensitive employee information. Therefore, ensuring compliance with data protection standards and implementing effective cybersecurity measures are essential conditions for successful adoption [6].

Another significant concern is algorithmic bias. Although intelligent systems are designed to enhance objectivity, they may unintentionally reproduce inequalities present in training datasets. This may result in unfair hiring practices or biased performance evaluations. Consequently, transparency, regular auditing, and ethical regulation of such systems are necessary.

The adoption of advanced technologies also requires substantial organizational transformation. HR professionals must develop digital and analytical competencies to effectively work with modern tools. Studies indicate that organizations investing in employee training and digital transformation achieve more successful implementation outcomes [5].

In the Ukrainian context, the integration of artificial intelligence into HR management remains at an early stage compared to global trends. However, interest in digital HR solutions is steadily increasing, particularly among large enterprises and IT companies. Ukrainian organizations often face challenges such as limited financial resources, insufficient technological infrastructure, and resistance to change. Nevertheless, the gradual adoption of advanced technologies creates opportunities for improving HR efficiency and aligning with international standards.

It can be argued that the future of HR management will be closely connected with further technological development. Intelligent systems are unlikely to replace HR professionals; instead, they will transform their roles, enabling a stronger focus on strategic tasks such as talent development, organizational culture, and employee well-being. The analysis suggests that the most effective approach involves combining technological innovation with ethical considerations and a human-centered management perspective.

In conclusion, artificial intelligence has a substantial impact on modern HR management by improving efficiency, supporting data-driven decision-making, and transforming traditional HR functions. At the same time, its implementation requires careful consideration of ethical, technological, and organizational factors. The results of this study indicate that artificial intelligence should be regarded as a strategic tool that complements human capabilities rather than replaces them. Further research is required to explore the long-term implications of AI integration in HR management.

REFERENCES

1. Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2020.1871398>
2. Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255–258.
<https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>
3. Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: evaluating claims and practices. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 469–481.
<https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>
4. Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR? Human resource management in the digital age. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 1–8.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12345>
5. Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function. *Human Resource Management Review*, 29(2), 100–113.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.001>
6. Tursunbayeva, A., Pagliari, C., & Bunduchi, R. (2018). Human resource information systems in healthcare: a systematic evidence review. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 25(5), 633–654.
<https://doi.org/10.1093/jamia/ocx141>

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF HR BUDGETING SYSTEMS IN PUBLIC ADMINISTRATION

Contemporary public administration is undergoing profound transformations driven by digitalization, increasing fiscal constraints, and the growing demand for transparency and efficiency in the use of public resources. In this context, human resource (HR) budgeting systems are becoming a critical element of strategic governance, as they directly influence workforce sustainability, institutional performance, and service delivery quality. Traditional approaches to HR budgeting, often characterized by rigidity and limited analytical capacity, are no longer sufficient to meet the dynamic challenges faced by public institutions.

The relevance of this study is determined by the necessity to modernize HR budgeting processes through the integration of innovative technologies that enable data-driven decision-making, flexibility, and real-time monitoring. Particularly in the context of crisis environments, including wartime conditions and economic instability, public institutions must ensure optimal allocation of financial resources while maintaining employee well-being and operational continuity.

The purpose of this research is to analyze innovative technologies used in managing HR budgeting systems in public administration and to determine their impact on efficiency, transparency, and adaptability of public sector organizations.

In recent scientific literature, increasing attention is paid to the digital transformation of public sector HR management. Scholars emphasize that the integration of advanced technologies such as artificial intelligence, big data analytics, and cloud-based platforms significantly enhances the effectiveness of budgeting processes and strategic workforce planning [1; 2]. At the same time, researchers underline that successful implementation of such technologies requires not only technical infrastructure but also organizational readiness and appropriate governance frameworks [4; 6].

Innovative technologies in HR budgeting systems can be classified into several key categories.

1. Data analytics and forecasting tools enable public institutions to predict workforce needs, assess budgetary risks, and optimize resource allocation. These tools rely on big data and machine learning algorithms to generate accurate forecasts and scenario analyses, which significantly improve decision-making quality.

2. Integrated digital HR platforms provide centralized management of personnel data, financial planning, and performance indicators. Such systems ensure transparency, reduce administrative burden, and facilitate coordination between different levels of public administration. The implementation of Human Resource Management Information Systems (HRMIS) is a notable example of this trend.

3. Automation technologies, including robotic process automation (RPA), streamline routine budgeting operations, reduce human error, and increase efficiency. Automation is particularly valuable in large public institutions where complex procedures require significant time and resources.

4. Cloud-based solutions offer scalability, accessibility, and cost-efficiency, enabling remote access to budgeting systems and supporting continuity of operations under crisis conditions. These technologies are especially relevant in the context of digital governance and remote work models.

5. Decision support systems enable evidence-based decision-making through the use of real-time data, performance indicators, and advanced analytics, thereby improving the accuracy and responsiveness of HR budgeting processes. They facilitate continuous monitoring of key performance indicators, support scenario analysis, and strengthen the alignment between financial planning and strategic HR objectives.

The comprehensive interaction of these technological components is illustrated in Figure 1, which presents a conceptual model of innovative technologies in HR budgeting systems in public administration.

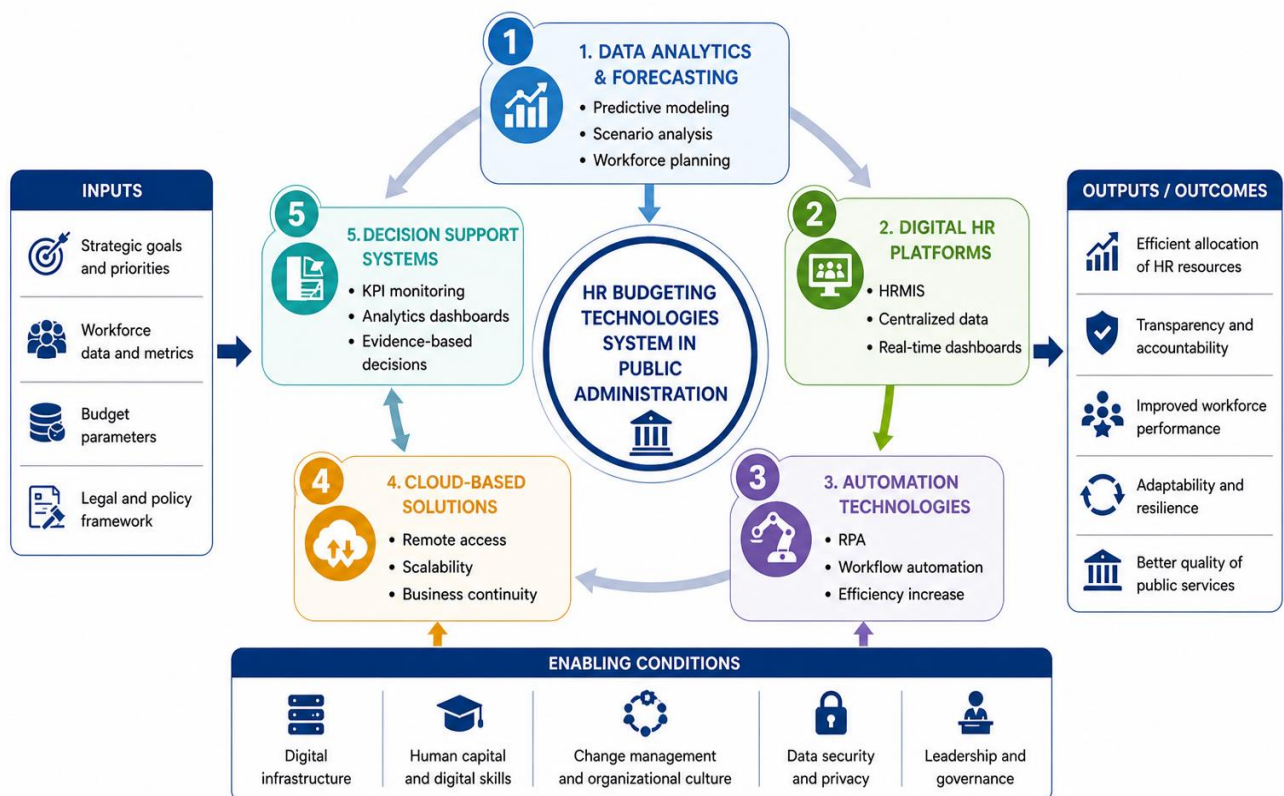


Figure 1 – Key components of an integrated model of innovative technologies in HR budgeting systems in public administration

Source: developed by the author using AI tools (generative visualization)

The model demonstrates how the integration of innovative technologies enhances the efficiency, transparency, and adaptability of HR budgeting systems in public administration, highlighting their interconnections, functional roles, and overall

contribution to system performance.

At the same time, the adoption of innovative technologies in HR budgeting systems faces several challenges. These include limited financial resources, resistance to change within public institutions, insufficient digital competencies among employees, and concerns related to data security and privacy. Addressing these challenges requires comprehensive strategies that combine technological investment with capacity building and institutional reforms.

The Ukrainian context provides a particularly relevant case for analyzing the implementation of innovative HR budgeting technologies. Under conditions of ongoing reforms and wartime pressures, public administration must ensure efficient use of limited resources while maintaining flexibility and resilience. The gradual introduction of digital HR systems and e-governance tools demonstrates positive progress; however, further efforts are needed to fully integrate advanced technologies into budgeting processes [3; 5].

The results of the study indicate that innovative technologies significantly enhance the effectiveness of HR budgeting systems by improving accuracy, transparency, and responsiveness. Moreover, they contribute to better alignment between financial planning and strategic human resource management, which is essential for achieving sustainable development goals in the public sector.

In conclusion, innovative technologies play a crucial role in transforming HR budgeting systems in public administration. Their implementation allows for more efficient allocation of resources, increased transparency, and improved adaptability to changing conditions. Future research should focus on developing integrated models for evaluating the effectiveness of digital HR budgeting systems, as well as exploring the impact of emerging technologies, such as artificial intelligence, on public sector financial management.

REFERENCES

1. Balan, O., Shepel, M. (2024) A Model for Innovative Human Resource Management Technologies Implementation into the Civil Service of Ukraine. *Economics: time realities. Scientific journal*, 6(76), pp. 17-26. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/17.pdf>
2. David Ulrich. Eleven Lessons from HR Professionals in Ukraine. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/eleven-lessons-from-hr-professionals-ukraine-dave-ulrich/>
3. National Agency of Ukraine on Civil Service. Official website. URL: <https://nads.gov.ua/>
4. OECD (2024) OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment. OECD Publishing. Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>.
5. Official website the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/education/osvita>
6. Sebata, D. (2025). Global Perspectives on the Latest Developments in Public Sector Management: Challenges, Opportunities, and Impacts. IntechOpen. DOI: <https://www.intechopen.com/chapters/89588>

Yahlo Valeriia,

*higher education student, second (master's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" of V.N. Karazin Kharkiv National University;*

*Scientific advisor: Morozova Nadiia,
Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor in the Department of
Management, Accounting and Business Communications,
ERI "Karazin Banking Institute" of V.N. Karazin Kharkiv National University*

USE OF MODERN HRM TECHNOLOGIES (COMPLIANCE CONTROL, HR ANALYTICS, AND SECURITY SYSTEMS) IN PREVENTING INTERNAL THREATS IN BANKING INSTITUTIONS

In the context of rapid digital transformation, increasing cyber risks, and intensifying competition in the financial sector, the role of human resource management (HRM) in ensuring the security and stability of banking institutions is becoming increasingly significant. Modern banks operate in a high-risk environment where internal threats—caused by employee actions, errors, or misconduct—can lead to substantial financial losses and reputational damage. Therefore, the integration of advanced HRM technologies into the overall risk management system is not only relevant but necessary. Among the most effective tools are compliance control systems, HR analytics, and integrated security mechanisms, which together form a comprehensive framework for preventing internal threats. [5]

One of the key components of modern HRM in banking is compliance control. Compliance represents a structured system of ensuring adherence to legal, ethical, and regulatory standards within an organization. In the banking sector, compliance functions include monitoring employee activities, preventing conflicts of interest, ensuring confidentiality, and detecting fraudulent behavior. Regulatory authorities, such as central banks and international financial institutions, require banks to establish independent compliance units with sufficient authority and access to information. These units play a critical role in identifying potential risks associated with employee behavior and ensuring that internal policies are consistently followed. The effectiveness of compliance systems is reflected in the reduction of internal violations and increased transparency in decision-making processes. [3]

Another important technological advancement in HRM is the use of HR analytics. HR analytics, also known as People Analytics, involves the collection and analysis of employee-related data to support decision-making and risk management. This approach allows organizations to identify patterns of behavior that may indicate potential threats, such as declining performance, increased absenteeism, or irregular system activity. By applying predictive analytics, banks can proactively address risks before they escalate into serious incidents. For example, employees demonstrating unusual behavioral changes can be flagged for further evaluation, allowing management to intervene through training, reassignment, or additional supervision.

According to recent studies, organizations that implement HR analytics experience a significant reduction in internal incidents and improved overall performance. [2]

The integration of HRM with security systems is another essential element of modern personnel management. Banks increasingly rely on technological solutions such as access control systems, user activity monitoring, multi-factor authentication, and data protection protocols. These systems enable real-time tracking of employee actions within information systems, ensuring that unauthorized access or suspicious behavior can be quickly detected and addressed. For instance, logging systems record all user activities, allowing security teams to analyze patterns and identify anomalies. This integration not only strengthens internal control but also creates a transparent working environment where employees are aware of accountability for their actions. [4]

In addition to technical solutions, the role of organizational culture and employee behavior should not be underestimated. Modern HRM technologies are most effective when combined with initiatives aimed at fostering ethical behavior, professional responsibility, and employee engagement. Training programs, corporate ethics policies, and continuous professional development contribute to building a culture of security within the organization. Employees who understand the importance of compliance and security are more likely to adhere to internal regulations and less likely to engage in risky behavior. [1]

Furthermore, psychological aspects play a significant role in the effectiveness of HRM systems. Research indicates that a considerable proportion of internal threats is linked to stress, burnout, and low job satisfaction. Therefore, modern HRM approaches include monitoring employee well-being, providing psychological support, and promoting a healthy work environment. By addressing these factors, banks can reduce the likelihood of errors and intentional misconduct.[1]

The international experience of leading financial institutions demonstrates that the integration of HRM technologies into risk management systems significantly enhances organizational resilience. The “Three Lines of Defense” model, widely used in global banking practice, emphasizes the role of operational management, risk management, and internal audit in maintaining control. HRM functions support all three levels by ensuring that employees are competent, reliable, and aligned with organizational objectives. [3]

In conclusion, the use of modern HRM technologies—compliance control, HR analytics, and security systems—represents a strategic approach to preventing internal threats in banking institutions. These tools enable proactive risk management, enhance transparency, and strengthen organizational culture. The successful implementation of such technologies requires not only technical infrastructure but also a comprehensive approach that includes employee training, ethical standards, and continuous monitoring. As the banking sector continues to evolve, the integration of HRM and security systems will remain a key factor in ensuring sustainable development and competitive advantage.

REFERENCES

1. Deloitte. Banking on Trust: Managing Conduct Risk in Financial Institutions. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com>.
2. SHRM. People Analytics: Driving Business Performance. 2024. URL: <https://www.shrm.org>.
3. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for the Sound Management of Operational Risk. 2021. URL: <https://www.bis.org>.
4. PwC. Global Economic Crime and Fraud Survey. 2022. URL: <https://www.pwc.com>.
5. KPMG. Global Banking Risk Survey. 2023. URL: <https://www.kpmg.com>.

ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Сучасні торговельні організації функціонують в умовах зростаючої конкуренції, цифровізації та соціальних трансформацій, що потребує переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. Одним із ключових напрямів розвитку менеджменту стає інклюзивний підхід, який передбачає створення рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їхнього віку, статі, стану здоров'я, соціального чи культурного походження. Інклюзивність у менеджменті розглядається як фактор підвищення ефективності організації, розвитку людського капіталу та формування стійкої корпоративної культури.

Інклюзивний підхід до управління персоналом передбачає формування такого організаційного середовища, в якому цінуються різноманітність та індивідуальні особливості працівників, а також забезпечується їх повна участь у прийнятті управлінських рішень. У науковій літературі інклюзивне лідерство визначається як стиль управління, орієнтований на повагу до різних точок зору та залучення всіх співробітників до діяльності організації [1].

Інклюзивний менеджмент є ширшою концепцією, що включає механізми недискримінації, рівного доступу до ресурсів, розвитку талантів та забезпечення безбар'єрного середовища в організації [2].

У торговельних підприємствах інклюзивність має особливе значення, оскільки саме персонал безпосередньо взаємодіє з клієнтами. Основними напрямками впровадження інклюзивності виступають:

- 1) формування недискримінаційної кадрової політики;
- 2) забезпечення рівних можливостей для працевлаштування;
- 3) адаптація робочих місць для працівників з інвалідністю;
- 4) розвиток інклюзивної корпоративної культури;
- 5) навчання персоналу принципам толерантності та взаємоповаги.

Застосування таких напрямів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і, головне, покращенню якості обслуговування клієнтів.

Важливою складовою інклюзивного підходу є інклюзивне лідерство, яке забезпечує створення середовища довіри, відкритості та залученості. Інклюзивні лідери активно підтримують різноманітність думок, сприяють розвитку команди та забезпечують участь кожного працівника в прийнятті рішень [1].

У торговельних організаціях це дозволяє підвищити мотивацію персоналу, покращити комунікацію між співробітниками та сформувавши більш ефективні управлінські рішення.

Впровадження інклюзивного підходу забезпечує низку переваг (рис. 1).



Рис. 1. Переваги і труднощі впровадження інклюзивного підходу

Подолання труднощів проблем потребує комплексного підходу, включаючи навчання менеджерів, впровадження корпоративних стандартів інклюзії та розвиток організаційної культури.

Як свідчать дослідження, інклюзивний менеджмент сприяє більш ефективному використанню людського капіталу та підвищенню соціально-економічної результативності організацій [2].

Інклюзивний підхід до управління персоналом є важливим інструментом розвитку сучасних торговельних організацій. Його впровадження сприяє формуванню ефективної системи управління, підвищенню мотивації працівників та зміцненню конкурентних позицій підприємств. У перспективі інклюзивність стає не лише соціальною цінністю, а й стратегічною складовою професійного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мосій О.Б., Никитюк Г.І. Інклюзивне лідерство як інноваційний стиль управління менеджера організації. URL: https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5194/?utm_source=chatgpt.com
2. Жуковська А.Ю., Панасюк В.М. Інклюзивний менеджмент: генезис виникнення, інструменти реалізації та соціально-економічна ефективність. Інноваційна економіка. 2025. №3. С. 64-77.

Башилай Сергій,

к.е.н, доцент,

Сумський національний аграрний університет;

Глух Вадим,

аспірант кафедри економіки та підприємництва ім. проф. І. М. Брюховецького,

Сумський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сьогодні ефективне управління проєктом неможливе без урахування його екологічного сліду та користі для суспільства. Компанії будівельної галузі, все частіше, відходять від гонитви за миттєвим прибутком, обираючи шлях сталого розвитку. Спостерігається зміна парадигми і в управлінні будівельними бізнес-проєктами: традиційний фінансово-центричний підхід поступається місцем стратегії сталого розвитку. Така спрямованість передбачає інтеграцію економічних інтересів будівельних компаній із вимогами екологічної етики та їхньої соціальної відповідальності.

Протягом останніх років предметна сфера бізнес-проєктування в будівництві зазнала фундаментальної трансформації під впливом парадигми сталого розвитку, що зумовлює необхідність вдосконалення інструментарію управління проєктами.

Сьогодні бізнес-проєктування виходить за межі суто економічної ефективності, інтегруючи екологічні та соціальні критерії у поточну операційну діяльність компаній.

Використовуючи результати морфологічного аналізу, безпосередньо, «бізнес-проєкт», у цьому контексті дотримання ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance), слід трактувати як сукупність скоординованих дій, що не лише мають разовий характер та обмежені ресурсами, але й спрямовані на створення довготривалої вартості для суспільства, довкілля та стейкхолдерів без завдання шкоди майбутнім поколінням.

Відповідно, з метою досягнення сталості управління в будівельній галузі пропонується класифікувати бізнес-проєкти з урахуванням, вище зазначених ESG-критеріїв: проєкти з низьким вуглецевим слідом, проєкти соціально-інклюзивної інфраструктури та проєкти з високим рівнем корпоративної прозорості. Запропонована типізація дозволяє ідентифікувати чинники впливу, що тепер включають не лише внутрішні компетенції, а й зовнішні екологічні ризики.

Крім того, забезпечення ефективності сучасного управління в галузі вимагає вдосконалення класифікації проєктів з урахуванням стандартів «зеленого» будівництва. Виникає обґрунтована доцільність диференціювати бізнес-проєкти також за рівнем екологічної сертифікації (відповідність

BREEAM, LEED або DGNB), за ступенем енергоефективності та за рівнем циркулярності (використання вторинних матеріалів) [1].

Згідно з методологією PMBOK, інтеграція ризик-менеджменту в сталий розвиток вимагає врахування таких факторів, як кліматичні зміни, вичерпність ресурсів та регуляторні обмеження щодо екологічних стандартів будівництва. Аналіз цих ризиків через матрицю ймовірності дозволяє обрати стратегії реагування, що мінімізують негативний вплив на екосистеми [2].

Така типізація є фундаментом для ідентифікації чинників впливу, де до традиційних прямих та непрямих факторів додається екологічна резильєнтність. Особливої уваги потребує фактор кліматичної невизначеності: згідно з сучасними стандартами управління проєктами, ризик-менеджмент має включати оцінку екологічних загроз, таких як невідповідність суворим екологічним нормам або довгострокове знецінення об'єктів через низьку енергоефективність.

Матриця ймовірності та впливу в цьому контексті дозволяє ранжувати ризики не лише за фінансовими втратами, а й за рівнем репутаційного та екологічного збитку, обираючи стратегії мінімізації через впровадження інноваційних «зелених» технологій [3].

Економічне обґрунтування управління бізнес-проєктами, в умовах сталого розвитку вимагає розширення системи показників. Поряд із класичними показниками: чистої теперішньої вартості (NPV) та індексу відхилення за витратами (CPI), будівельні компанії мають впроваджувати індикатори «зеленої» ефективності.

До зазначених параметрів варто включити: обсяг викидів CO₂ на одиницю площі, рівень енергоефективності об'єкта (згідно з LEED або BREEAM) та частку вторинних матеріалів у проєкті.

Наведені показники розширюють діагностичний інструмент, дозволяючи будівельним компаніям демонструвати інвесторам не лише фінансову вигоду, а й інвестиційну привабливість через соціальну відповідальність.

Управління витратами в цьому контексті трансформується в управління життєвим циклом (LCC – Life Cycle Costing). Це передбачає структурування робіт не лише за стадіями будівництва, а й за показниками експлуатаційної вартості та впливу на довкілля.

Впровадження концепції Lean Construction та цифрових BIM-технологій стає безальтернативним інструментом, оскільки BIM дозволяє моделювати енергоспоживання об'єкта ще до початку фізичних робіт, мінімізуючи втрати ресурсів на всіх етапах [4].

Згідно з глобальною аналітикою McKinsey & Company, впровадження принципів сталого розвитку дозволяє будівельним компаніям не лише знизити операційні витрати на 10-20 % завдяки енергоефективності, а й значно підвищити рівень довіри стейкхолдерів [5].

У вітчизняних реаліях, як зазначають дослідники, ключовим резервом є розвиток стейкхолдер-орієнтованого підходу, де інтереси громад, екологічна безпека та прозорість бізнес-процесів стають базовими елементами стратегії.

Особливої значущості за цих умов набуває оцінювання сформованості культури бізнес-проектування в компанії загалом, що визначає не лише ефективність поточного управління, а й стратегічну стійкість суб'єкта підприємництва на ринку [6].

Підвищення масштабності та складності бізнес-проектів актуалізує необхідність усестороннього діагностування системи управління, де оцінювання сформованості культури сталого розвитку стає визначальним чинником конкурентоспроможності.

Таким чином, перехід від інтуїтивного до науково обґрунтованого управління, що інтегрує ESG-показники, математичне моделювання ефективності та цифрові технології, стають безальтернативним шляхом для будівельних компаній, що прагнуть довгострокової стійкості та лідерства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mubarak S. Project management in the construction industry: From concept to completion. 2nd ed. John Wiley & Sons, 2024. 47 p. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781394225200_A48741496/preview-9781394225200_A48741496.pdf.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Eighth Edition and The Standard for Project Management 8th. LSCSH: Project management, 2026. 408 p.
3. Сичов, О., Фесун, А., Рижаківа, Г., Чуприна, Ю., Рубцова, С., & Дубина, Н. Інвестиційне забезпечення цифрового будівництва в умовах післявоєнної відбудови України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 5(64). С. 384-396. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4867>.
4. Marco Benigno Avila Calle & María Lorena Albán Neira. Sustainable Construction Management Processes. Nova Science Publishers. New York, 2025. 266 p. DOI: <https://doi.org/10.52305/FBIO3051>.
5. The next normal in construction: How disruption is reshaping the world's largest ecosystem. *McKinsey Center for Better Building*. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-next-normal-in-construction-how-disruption-is-reshaping-the-worlds-largest-ecosystem#/>
6. Voitovych V., Emelianova O., Tytok V., Pokolenko V., Pylypchuk O. Optimization of the Load of Production Units of the Construction Company. *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*, 2023, Vol. 23, pp. 228-237. DOI: 10.37394/23209.2023.20.26.

*Бережна Ірина,
здобувач першого(бакалаврського) рівня вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник к.е.н, доцент Петриківка Ольга*

ПАЦІЄНТООРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності управління закладами первинної медичної допомоги [1]. Трансформація механізмів фінансування, впровадження цифрових технологій та зростання вимог до якості медичних послуг зумовлюють необхідність удосконалення сучасних підходів до менеджменту медичних установ.

Менеджмент закладу первинної медичної допомоги доцільно розглядати як цілісну систему управління, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності з метою ефективного використання ресурсів і підвищення якості медичних послуг. Важливу роль відіграє вплив зовнішнього середовища, зокрема механізм фінансування через Національну службу здоров'я України [2], а також внутрішні ресурсні можливості закладу [3].

Тому важливо підкреслити доцільність застосування системного підходу до управління закладами первинної медичної допомоги, який передбачає інтеграцію кадрових, фінансових та інформаційних ресурсів. Визначено, що ключовими елементами ефективного менеджменту є кадровий потенціал, рівень цифровізації управлінських процесів та орієнтація на потреби пацієнтів [3; 4].

На основі узагальнення теоретичних положень і практичних аспектів діяльності закладів охорони здоров'я визначено, що актуальними проблемами є кадровий дефіцит, зростання навантаження на медичний персонал та необхідність адаптації до змін у системі фінансування. Практичний досвід функціонування закладів первинної медичної допомоги свідчить, що ефективність управління залежить від рівня організації внутрішніх процесів, якості комунікації в колективі та впровадження цифрових інструментів взаємодії з пацієнтами [4].

Важливо те, що сучасний менеджмент у сфері охорони здоров'я має базуватися на поєднанні соціальної спрямованості діяльності з принципами економічної ефективності. Особливого значення набувають цифровізація управлінських процесів, розвиток системи мотивації персоналу та підвищення організаційної адаптивності закладів, зокрема в умовах воєнного стану [1].

Пацієнтоорієнтованість підтверджується масштабом системи: понад 30 млн громадян (це 75-80% наявного населення) вже обрали свого лікаря, що вимагає від менеджменту нових стандартів сервісу для утримання пацієнтів.

Таким чином, робимо висновок, що ефективність управління закладами первинної медичної допомоги залежить від комплексного поєднання управлінських функцій, раціонального використання ресурсів та впровадження сучасних цифрових технологій. Рекомендовано підхід, що поєднує системне управління з практичною орієнтацією на потреби медичних закладів, сприяє підвищенню якості медичних послуг і забезпеченню їх стійкого розвитку [4].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний вебсайт. URL: <https://moz.gov.ua/> (дата звернення: 04.05.2026)
2. Національна служба здоров'я України: офіційний вебсайт. URL: <https://nszu.gov.ua/> (дата звернення: 04.05.2026)
3. Шутурмінський В. Г. та ін. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. Одеса: Гельветика, 2020. 448 с.
4. Селезньова Г. О. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. №39. С.112-117. URL: https://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/41.pdf (дата звернення: 04.05.2026)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПАСАЖИРСЬКИХ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У процесі розвитку сучасної ринкової економіки підприємства будь-якої галузі змушені адаптуватися до постійних змін соціально-економічного та політичного середовища, знаходити шляхи підвищення конкурентоспроможності та мінімізації загроз своєму функціонуванню. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування ефективної системи управління підприємством, яка дозволяє знизити рівень ризиків у фінансово-господарській діяльності.

Кожен напрямок економічної діяльності має свої специфічні особливості і транспортна система не є винятком. Пріоритетними напрямками в системі менеджменту економічної безпеки автотранспортних підприємств є оптимізація ресурсного менеджменту (забезпечення високої ефективності процесів розподілу та експлуатації економічних ресурсів суб'єкта господарювання); удосконалення операційної діяльності (раціоналізація виробничих циклів, безпосередньо пов'язаних із процесами фізичного переміщення вантажів та пасажирів); інфраструктурна захищеність (розробка та впровадження комплексних заходів із гарантування безпеки та цілісності транспортної інфраструктури). Ці складові формують основу стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, забезпечуючи його надійне та стабільне функціонування в умовах ринку.

Система забезпечення економічної безпеки передбачає реалізацію таких напрямів як: забезпечення безпечної роботи транспортних засобів; забезпечення комфорту та надійності транспортних засобів; захист транспортної інфраструктури автотранспортних підприємств та транспортної системи в цілому; ефективне використання економічних ресурсів автотранспортних підприємств. Економічна безпека пасажирських автотранспортних підприємств охоплює практично всі сфери їх діяльності та відображає здатність суб'єктів транспортної галузі своєчасно захищати власні економічні інтереси. Її забезпечення є важливою складовою загальної економічної безпеки держави. У зв'язку з цим ключовими завданнями органів державної та місцевої влади виступають підтримка сталого розвитку транспортного комплексу та сприяння діяльності автотранспортних підприємств на всіх етапах їх функціонування. Економічна безпека автотранспортної галузі формується в умовах динамічного середовища, тому одним із визначальних етапів прийняття управлінських рішень є аналіз факторів зовнішнього середовища. Вона розглядається як стан захищеності транспортної системи, що забезпечує безперебійне перевезення пасажирів в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Такі загрози можуть класифікуватися залежно від мінливих умов зовнішнього середовища.

Важливу роль у забезпеченні економічної безпеки відіграє здатність підприємств своєчасно адаптуватися до нестабільних умов господарювання. Внутрішні загрози доцільно розглядати за основними напрямками діяльності підприємства, зокрема: транспортним, логістичним, кадровим, фінансовим, інвестиційним та інноваційним.

Зовнішні загрози економічній безпеці пасажирських автотранспортних підприємств пов'язані з імовірністю виникнення подій, зумовлених впливом зовнішнього середовища. До них належать соціальні загрози (недоліки державного регулювання діяльності підприємств, прояви недобросовісної конкуренції та неправомірне втручання у їхню господарську діяльність); природно-кліматичні загрози (повені, землетруси та інші стихійні явища); санітарно-епідеміологічні загрози, що можуть впливати на функціонування транспортної системи. Окремо виділяють специфічні загрози регіонального, локального та об'єктного рівнів, які можуть стосуватися не всієї галузі, а лише окремих підприємств, що здійснюють пасажирські перевезення.

Треба відзначити, що економічна безпека у транспортній галузі формується під впливом багатьох чинників, що визначають рівень її стійкості та ефективності функціонування. До основних чинників, що впливають на систему економічної безпеки пасажирських автотранспортних підприємств відносяться стан економічної безпеки регіону, стан енергетичної системи, стан транспортної інфраструктури та стан автопарку. Всі ці фактори мають тісний кореляційний зв'язок та впливають на систему економічної безпеки автотранспортних підприємств.

Також треба відмітити, що підвищення та покращення системи транспортної безпеки включає заходи щодо впровадження цифрових систем (відеоспостереження, контроль руху, контроль доступу та інші технології). Це дає змогу підвищити рівень безпеки перевезення пасажирів, а також безпеку роботи підприємства. Співробітництво органів державної влади та суб'єктів транспортної галузі є також важливим заходом щодо забезпечення економічної безпеки автотранспортної системи, оскільки вони дозволяють консолідувати зусилля та раціонально розподілити ресурси з метою вирішення складних та багатогранних проблем забезпечення економічної безпеки галузі.

Отже, економічна безпека пасажирських АТП є багаторівневою системою, що охоплює ресурсний менеджмент, операційну діяльність та інфраструктурну захищеність. Стійкість галузі безпосередньо залежить від стану енергетичної системи, транспортної інфраструктури, якості автопарку та загального економічного стану регіону. Для ефективного управління необхідно розмежовувати внутрішні загрози та зовнішні чинники. Пріоритетними заходами зміцнення безпеки є цифровізація та тісна взаємодія підприємств із органами державної влади для консолідації ресурсів. Забезпечення стабільної роботи АТП є критично важливим складником загальної економічної безпеки держави, оскільки гарантує безперебійне перевезення пасажирів у динамічному ринковому середовищі.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ПРЕВЕНТИВНІ ПІДХОДИ

Конфлікти сучасної організації зазнають суттєвих змін та трансформацій. В першу чергу, це пов'язане із суттєвою зміною внутрішньої будови сучасних організацій. Робота гібридних команд викликає нові конфлікти, які потребують вчасного вирішення і управління. Стрес, невизначеність та швидкі зміни потребують превентивних заходів від керівництва для ефективного функціонування та вчасного попередження конфліктів. Керівнику критично важливо управляти конфліктами в гібридній команді, бо сам формат роботи (онлайн повністю, або частково) створює більше ризиків непорозумінь, ніж у звичайній команді.

Багато науковців з різних боків розглядають поняття «організаційний конфлікт». З однієї сторони, організаційні конфлікти розглядають, як суперечності, які виникають у процесі функціонування певних організаційних структур (організацій, підприємств, закладів тощо) [1, с.60].

На мою думку, організаційний конфлікт розглядається як форма взаємодії в організації, що виникає внаслідок суперечностей між її учасниками та проявляється у зіткненні інтересів, цілей і цінностей.

Управління конфліктами може бути двох видів: запобігання створення конфлікту та робота з вже існуючими конфліктами [4]. Запобігання створення конфлікту гібридних команд потребує відеозв'язку з учасниками робочого процесу за допомогою камер, а також вчасного спілкування з керівником команди.

Основні причини конфліктів в організації в першу чергу пов'язані з операційною діяльністю, або опосередковано з виробничим процесом. Вони можуть виникати з приводу обмеженості ресурсів, складності комунікації або непорозуміння між учасниками гібридних команд, різноманітних цінностей і потреб працівників.

Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту [3, с.170]. Проте, робота гібридних команд стає все більш ускладненою і керівнику для ефективної взаємодії потрібно більш вправно встановлювати контакти в організації, відстежувати зміни та особливості спілкування гібридних команд.

Традиційні методи управління конфліктами в організації передбачали вирішення самого конфлікту після спаду ескалації, проте сучасні тенденції управління конфліктами передбачають дієві превентивні заходи, які попереджують конфлікт на стадії формування, без втрат ресурсів, часу та людей.

Превенція є більше ефективним способом у цьому випадку, адже вона дозволяє керівництву підтримувати зв'язок з кожним учасником гібридної команди, передавати інформацію зручними каналами зв'язку вчасно і оперативно, прислухатись до думки учасників виробничого процесу до виникнення негараздів.

На думку Іващенко О. В. та Опанасюк Ю. А. до превентивних заходів слід відносити навчання і тренінги, встановлення чітких процедур і політик, комунікаційні стратегії [2].

Вважаю, що до превентивних заходів слід відносити:

- чіткий розподіл ролей і відповідальності;
- ефективна комунікація, як горизонтальна між працюючими, так і вертикальна від працівника до керівника і навпаки;
- розвиток емоційного інтелекту управлінця;
- високорозвинену корпоративну культуру організації.

Управлінець проводячи раннє виявлення конфліктів, може бути медіатором конфліктів. Він формує здоровий клімат у гібридній команді. У гібридній команді конфлікти не просто «неминучі»: вони швидше виникають, гірше помітні і дорожче обходяться. Тому управління конфліктами не є додатковою навичкою керівника, а є ключовою компетенцією для збереження ефективності команди.

Отже, управління конфліктами в сучасній організації передбачає зосередження уваги управлінця на превентивних заходах. Превентивні заходи передбачають зниження конфліктності гібридних команд, підвищення продуктивності роботи та покращення командної роботи в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітомський Ю. Л., Паращенко Л. І., Наконечна Н. В. Організаційні конфлікти та особливості їх розв'язання // Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Інтеграція знань і технологій для сталого розвитку: нові горизонти науки, освіти та суспільства». – 2025. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/nakonechna_0004.pdf
2. Іващенко О. В., Опанасюк Ю. А. Управління конфліктами та методи їхнього вирішення в сучасних організаціях // Матеріали наукових досліджень. – Суми: Сумський державний університет - 2024. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d241.pdf>
3. Ровенська В. В., Єланська Н. М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах // Інтелект XXI. – 2020. – № 1. – С. 166–171. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.30>
4. Горбань І. Ю. Дослідження моделей та методів управління конфліктами в проектній команді // Інформаційні управляючі системи та технології (ІУС та РМ): матеріали конференції. – Харків: Харківський національний університет радіоелектроніки, 2023. – С. 204–205.

Бондаренко Олена,
к.ф.н, доцент
Одеський національний економічний університет;
Перетятко Катерина,
студентка спеціальності «Маркетинг»
Одеський національний економічний університет

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ

У сучасних умовах цифровізації економіки маркетингові комунікації підприємств зазнають суттєвих змін під впливом розвитку соціальних мереж, месенджерів та відеоплатформ. Соціальні медіа перетворилися на ключове середовище взаємодії з цільовою аудиторією, що забезпечує не лише інформування споживачів, а й формування довгострокових відносин, підвищення лояльності та стимулювання попиту [1, с. 423-431]. У зв'язку з цим актуалізується необхідність впровадження системного підходу до організації маркетингових комунікацій підприємства.

Одним із найбільш ефективних підходів є екосистемний підхід, який передбачає розгляд маркетингових комунікацій у соціальних мережах як цілісної системи взаємопов'язаних елементів. У межах дипломного дослідження було сформовано екосистему SMM підприємства, що включає канали комунікації (соціальні мережі, месенджери, відеоплатформи), інструменти (контент, реклама, інтерактив), технології (аналітика, автоматизація, персоналізація) та результати (залучення, лояльність, ефективність), що представлено на рис. 1.



Рис. 1. Екосистема SMM у системі маркетингових комунікацій підприємства.

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення наукових джерел [4, с. 11-20; 5, с. 51-58; 7, с. 45-57; 9]

Така структура дозволяє комплексно управляти комунікаційною діяльністю підприємства та забезпечує узгодженість усіх її складових.

Екосистемний підхід сприяє інтеграції різних каналів взаємодії зі споживачами та забезпечує можливість формування єдиної комунікаційної політики підприємства. Водночас соціальні платформи виконують роль

ключових елементів цієї системи, оскільки саме через них відбувається основна взаємодія з аудиторією. Як показано на рис. 2, соціальні мережі, відеоплатформи, месенджери та професійні мережі впливають на формування комунікаційної політики підприємства, зокрема на такі її складові, як формування іміджу, взаємодія зі споживачами, персоналізація комунікацій та аналіз ринку і конкурентів [2, с. 517-531].



Рис. 2. Модель впливу соціальних платформ на комунікаційну політику підприємства.

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення наукових джерел [6, с. 135-149; 8, с. 23-29; 10]

Реалізація ефективної комунікаційної політики у соціальних мережах забезпечує досягнення ключових результатів діяльності підприємства, серед яких підвищення рівня залученості аудиторії, формування лояльності споживачів, зростання обсягів продажів та посилення конкурентних позицій [3, с. 346-355]. Таким чином, соціальні платформи виступають не лише каналом комунікації, а стратегічним інструментом розвитку бізнесу.

Важливим аспектом є також оцінка ефективності маркетингових комунікацій у соціальних мережах. Для цього доцільно використовувати систему показників, що охоплює як кількісні (охоплення, кліки, конверсії), так і якісні (рівень залученості, задоволеність, лояльність) характеристики. Комплексна оцінка ефективності дозволяє визначити результативність комунікаційної діяльності та обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення.

Отже, застосування екосистемного підходу до організації маркетингових комунікацій у соціальних мережах забезпечує підвищення їх ефективності та

сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Використання відповідних моделей, зокрема представлених на рис. 1 та рис. 2, дозволяє систематизувати комунікаційну діяльність, підвищити її результативність та забезпечити конкурентні переваги підприємства в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко О. М., Тарасенко І. В., Яворська О. М. Роль digital-комунікацій в залученні споживачів освітніх послуг. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 423–431. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-423-431>
2. Бондаренко О. М., Бондаренко Л. Г. Цифрові комунікації в ділових переговорах. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 517–531. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-517-531>
3. Бондаренко О. М., Стрій Л. О. Вплив сучасних digital-комунікацій на поведінку споживача. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 346–355. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-346-355>
4. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Дарчук В. Г. Можливості месенджер-маркетингу для просування товарів та послуг в інтернеті // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1(31). С. 11–20.
5. Голіцин А. М. Теоретико-методичні аспекти формування та розвитку SMM-стратегії підприємства // *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 57. С. 51–56.
6. Косар Н., Кузьо Н. SMM у діяльності автодилерів на ринку України // *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Т. 8, № 1. С. 135–149.
7. Мозгова Г. та ін. Соціальний медіа маркетинг (SMM) як фактор розвитку іміджу організації // *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2024. № 12(2). С. 45–57.
8. Філіна О. В. Визначення показників ефективності використання соціальних мереж підприємствами // *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 4(2). С. 23–29.
9. Social media marketing: what it is and how to build your strategy // Sprout Social. 2024. URL: <https://sproutsocial.com/insights/social-media-marketing-strategy/> (дата звернення: 07.04.2026).
10. Most popular social networks worldwide as of July 2023, ranked by number of monthly active users // Statista. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> (дата звернення: 07.04.2026).

Бончак Анна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Шевченко Вікторія,
к.філол.н, доцент кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

РОЛЬ ДИПЛОМАТИЧНОГО ПРОТОКОЛУ У СУЧАСНИХ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ

У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації міжнародних контактів дипломатичний протокол відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між державами. Зростання кількості міжнародних зустрічей, переговорів, самітів і конференцій зумовлює необхідність чіткого дотримання встановлених норм і правил поведінки, які сприяють підтриманню стабільності та передбачуваності у міжнародних відносинах.

Дипломатичний протокол являє собою сукупність загальноприйнятих норм, традицій і правил, що регулюють порядок здійснення офіційних контактів між представниками держав та міжнародних організацій [1]. Його основною метою є забезпечення взаємної поваги, рівності сторін та уникнення ситуацій, які можуть призвести до конфліктів або дипломатичних інцидентів. Важливо підкреслити, що протокол не є лише формальністю, а виступає інструментом реалізації зовнішньополітичних інтересів держави.

До основних елементів дипломатичного протоколу належать порядок організації офіційних візитів, церемоніал зустрічей і проведень делегацій, правила ведення переговорів, оформлення документів, використання державної символіки, а також дотримання відповідного дрес-коду та етикету. Значну роль відіграють такі аспекти, як старшинство (протокольний ранг), порядок розсадки учасників, послідовність виступів та форма звертань. Усі ці деталі мають велике значення, оскільки навіть незначне порушення може бути сприйняте як прояв неповаги або політичний сигнал.

У сучасних міжнародних відносинах дипломатичний протокол зазнає певної трансформації під впливом цифровізації та розвитку інформаційних технологій. Зокрема, значного поширення набули онлайн-зустрічі, відеоконференції та інші форми дистанційної комунікації. У таких умовах виникає потреба у формуванні нових правил цифрового дипломатичного етикету, які регулюють поведінку учасників віртуальних заходів, включаючи зовнішній вигляд, манеру спілкування, технічну підготовку та дотримання часових рамок [2].

Водночас фундаментальні принципи дипломатичного протоколу залишаються незмінними. До них належать принципи суверенної рівності держав, взаємної поваги, нейтральності та точності. Дотримання цих принципів

забезпечує конструктивний характер міжнародного діалогу та сприяє зміцненню довіри між країнами.

Особливого значення дипломатичний протокол набуває в умовах міжнародної напруженості, політичних криз та конфліктів. У таких ситуаціях він дозволяє підтримувати офіційні канали комунікації навіть за відсутності повного взаєморозуміння між сторонами. Протокол виступає своєрідним механізмом стримування, що допомагає уникнути ескалації та створює передумови для пошуку компромісів [3].

Крім того, він виконує важливу іміджеву функцію. Від того, наскільки чітко й професійно держава дотримується встановлених норм, значною мірою залежить її міжнародний авторитет і репутація. Вдало організовані заходи, коректна поведінка представників та увага до деталей сприяють формуванню позитивного образу країни.

Це добре простежується і в діяльності великих міжнародних компаній. Наприклад, Nestlé, яка працює в багатьох країнах, змушена враховувати не лише економічні умови, а й культурні та протокольні особливості партнерів. На практиці це означає, що підхід до переговорів може суттєво відрізнятися залежно від регіону: десь важливо суворо дотримуватись формальностей і ієрархії, а десь більше цінується неформальність і швидкість прийняття рішень. Ігнорування таких нюансів здатне зірвати навіть вигідну угоду, тому їм приділяють не менше уваги, ніж фінансовим аспектам.

Слід також зазначити, що в умовах міжкультурної взаємодії дипломатичний протокол тісно пов'язаний із національними традиціями та особливостями етикету різних країн. Недостатнє врахування культурних відмінностей може призвести до непорозумінь або навіть конфліктів. Тому сучасні дипломати повинні володіти не лише знаннями протоколу, а й високим рівнем міжкультурної компетентності [3][4].

У контексті євроінтеграційних процесів та активізації міжнародної співпраці України його роль ще більше зростає. Дотримання міжнародних стандартів у сфері протоколу та етикету є важливою умовою успішної інтеграції до світового співтовариства, а також ефективної реалізації зовнішньополітичного курсу держави.

Отже, дипломатичний протокол є важливим інструментом регулювання міжнародних відносин, що забезпечує їх упорядкованість, стабільність і передбачуваність. У сучасному світі його значення не лише зберігається, а й посилюється під впливом нових викликів. Ефективне застосування протокольних норм сприяє зміцненню співробітництва, запобіганню конфліктам та формуванню позитивного іміджу держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет. – Київ: Знання, 2018.
<https://books.google.com/books?q=Сагайдак+Дипломатичний+протокол+та+етикет>

2. Мальський М. З., Мацях М. М. Теорія міжнародних відносин. – Львів: ЛНУ, 2019.
<https://books.google.com/books?q=Мальський+Мацях+теорія+міжнародних+в+ідносин>
3. Кучик О. С. Основи дипломатії. – Київ: Центр учбової літератури, 2020.
<https://books.google.com/books?q=Кучик+Основи+дипломатії>
4. Holsti K. J. International Politics: A Framework for Analysis. – New York, 2017.
<https://books.google.com/books?q=Holsti+International+Politics+Framework>

*Бочарова Надія,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Харківський національний автомобільно-дорожній університет;
Яровий Ігор,
здобувач ступеня доктора філософії (PhD)
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ ВИМІР У МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Актуальність дослідження зумовлена посиленням процесів глобалізації, міжнародної трудової мобільності та інтеграції України у світовий економічний простір, що спричиняє зростання культурної різноманітності трудових колективів. У таких умовах ефективне управління людськими ресурсами потребує врахування мультикультурних особливостей персоналу, а також удосконалення організаційно-правових механізмів регулювання трудових відносин. Додаткової значущості набуває необхідність гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами у сфері праці, недискримінації та корпоративної соціальної відповідальності. Це обумовлює потребу в розробленні сучасних підходів до управління персоналом підприємств України в умовах мультикультурного середовища.

Дослідження управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі підприємств свідчить про зростання уваги науковців до стратегічних, комунікаційних та організаційно-правових аспектів HRM. В умовах глобалізації формування ефективних підходів до управління мультикультурними командами розглядається як важливий чинник конкурентоспроможності підприємств [1].

Адаптація стратегій управління персоналом до глобалізованого ринку праці передбачає врахування культурних відмінностей, специфіки комунікацій і галузевих особливостей, зокрема транспортного сектору [2]. Людські ресурси розглядаються як ключовий нематеріальний актив, що визначає стійкість організацій мультикультурного типу [3].

У наукових працях акцентується на складності управлінських процесів у таких умовах, необхідності врахування соціокультурних факторів та розвитку ефективних комунікацій у командах [4; 5]. Важливе значення мають інноваційні підходи до HRM, що підвищують адаптивність персоналу та результативність організаційних процесів [6], а також використання міждисциплінарних методів, зокрема TRIZ, для вдосконалення міжкультурної взаємодії [7].

Окремо підкреслюється роль системного лідерства та стейкхолдерського підходу у поєднанні зі стратегічними інструментами аналізу, такими як SWOT,

для підвищення ефективності управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі [8; 9].

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України у міжнародний економічний простір управління людськими ресурсами набуває нових змістових характеристик, пов'язаних із формуванням мультикультурного середовища підприємств. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до HRM та адаптації стратегій управління персоналом до культурної різноманітності трудових колективів [1; 2].

Управління людськими ресурсами в мультикультурному контексті розглядається як комплексна система, що охоплює стратегічні, організаційні та комунікаційні аспекти. Особливого значення набуває формування ефективних управлінських моделей, здатних забезпечити узгоджену взаємодію працівників із різними культурними цінностями та поведінковими патернами [3]. Це дозволяє підвищити рівень адаптивності організацій та їхню стійкість до зовнішніх викликів.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що ключовими викликами управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі є комунікаційні бар'єри, різниця в управлінських очікуваннях, а також необхідність забезпечення інклюзивності та недискримінаційного середовища [4; 5]. У цьому контексті ефективна комунікація виступає базовим інструментом координації управлінських процесів та формування довіри в колективі.

Важливим напрямом розвитку HRM є впровадження інноваційних управлінських підходів, які дозволяють підвищити ефективність роботи персоналу в умовах культурного різноманіття. Використання сучасних методів управління, зокрема інноваційних та системних підходів, сприяє оптимізації організаційних процесів і підвищенню продуктивності праці [6]. Додатково, застосування міждисциплінарних методів, таких як TRIZ, дозволяє ефективніше вирішувати конфліктні та адаптаційні ситуації в мультикультурних командах [7].

Особливу роль у забезпеченні ефективності управління людськими ресурсами відіграє лідерство, орієнтоване на врахування культурних відмінностей та розвиток командної взаємодії. Системний підхід до формування лідерських компетенцій сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень і зміцненню організаційної культури [8]. Водночас використання стейкхолдерського підходу та інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз, дозволяє підвищити ефективність управління персоналом у складних мультикультурних умовах [9].

Управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі є складною системою, що потребує поєднання стратегічних, організаційних і комунікаційних інструментів. Його ефективність залежить від здатності підприємств адаптувати управлінські моделі до культурної різноманітності персоналу, забезпечувати інклюзивність та розвивати комунікаційні компетентності менеджменту.

Підвищення результативності HRM забезпечується впровадженням інноваційних підходів, розвитком системного лідерства та використанням аналітичних інструментів стратегічного управління.

Таким чином, організаційно-правовий вимір управління людськими ресурсами є ключовим чинником сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бочарова Н.А., Яровий І.О. Стратегії ефективного управління мультикультурними командами в глобалізованому бізнес-середовищі. Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України. Миколаїв : НУК, 2023. Т. 1. С. 52-54.
2. Яровий І.О. Стратегії управління людськими ресурсами в мультикультурному середовищі автотранспортних підприємств у глобалізованому світі. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України. Харків : ХНАДУ, 2023. С. 581-584.
3. Bocharova N.A., Yarovyi I.O. The strategic importance of human resources in multicultural organizational contexts. *Social Innovations for Sustainable Regional Development 2024*. Klaipeda University, 2024. P. 19-21.
4. Бочарова Н.А., Яровий І.О. Значення людських ресурсів у мультикультурному організаційному контексті: аналіз, виклики та перспективи. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. С. 31-46.
5. Bocharova N.A., Yarovyi I.O. Communications in management: analysis, challenges, and proposals. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. № 12(28). P. 12-19.
6. Бочарова Н.А., Яровий І.О. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в умовах мультикультурного середовища. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 44. С. 132-148.
7. Яровий І.О. Гармонізація міжкультурної взаємодії: застосування теорії вирішення винахідницьких задач в управлінні людськими ресурсами. Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу. Харків: ХНАДУ, 2024. С. 711-714.
8. Бочарова Н.А., Яровий І.О. Системний підхід до формування лідерства в мультикультурних командах. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 50-52.
9. Бочарова Н.А., Яровий І.О. Ефективне управління людськими ресурсами у мультикультурному середовищі: стейкхолдерський підхід на основі SWOT-аналізу. *Економіка транспортного комплексу*. 2026. № 47. С. 215-236.

*Бурдова Дар'я,
студентка Центральноукраїнського державного університету
імені Володимира Винниченка;
науковий керівник: к.п.н., доцент Щоголева Інна*

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне ринкове середовище характеризується високою динамікою, посиленням глобальної конкуренції, стрімким розвитком технологій та, водночас, значними геополітичними та воєнними ризиками. Для українських підприємств ці виклики набувають особливої гостроти, адже перед ними стоїть завдання не лише зберегти свої позиції, а й забезпечити сталий розвиток в умовах обмежених ресурсів та невизначеності, тому проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства виходить на перший план серед стратегічних пріоритетів. У цьому контексті менеджмент розглядається не просто як вид діяльності, а як ключовий системоутворюючий фактор, що інтегрує всі аспекти діяльності підприємства та спрямовує їх на досягнення стійких конкурентних переваг. Мета даної роботи – обґрунтувати, що ефективний менеджмент є першопричиною та необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Для того, щоб зрозуміти роль менеджменту, варто спочатку уточнити, що таке конкурентоспроможність підприємства. Здатність суб'єкта господарювання витримувати конкуренцію на конкретному ринку, пропонуючи товари або послуги, які краще задовольняють потреби споживачів порівняно з аналогами конкурентів, визначається як його конкурентоспроможність. Однак, така здатність не виникає сама по собі, а є результатом свідомих, цілеспрямованих управлінських дій. Іншими словами, саме менеджмент створює ті правила гри, в межах яких генеруються, впроваджуються та відтворюються конкурентні переваги.

По-перше, менеджмент визначає стратегічний напрямок розвитку підприємства. Йдеться не тільки про постановку цілей, а й про формування унікальної системи цінностей, яка відрізняє підприємство від інших. Як слушно зазначає О. Атаєва, менеджмент конкурентоспроможності продукції слід розглядати як стратегічний інструмент, що поєднує якість, інноваційність, фінансові та організаційні ресурси [1]. Керівництво підприємства приймає рішення, на яких саме факторах будувати конкурентоспроможність: на нижчій ціні, на унікальних характеристиках продукту, на швидкості обслуговування чи на післяпродажному сервісі. Залежно від цього обираються відповідні інструменти, зокрема, зниження витрат, інвестування в R&D, цифровізація виробництва тощо. Таким чином, саме управлінські рішення визначають, які конкретні переваги будуть створюватися, як довго вони зберігатимуться і як швидко підприємство зможе їх оновити у відповідь на дії конкурентів.

По-друге, менеджмент виступає інтегратором усіх внутрішніх процесів та ресурсів. У сучасній науковій літературі підкреслюється, що управління конкурентоспроможністю – це комплексна задача, яка вимагає поєднання інновацій, адаптивності та ефективного використання наявного потенціалу [2]. Ідеться про те, що жодна функціональна підсистема, а саме виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, сама по собі не здатна забезпечити конкурентоспроможність. Саме менеджмент координує їхню роботу, вирішує внутрішні суперечності, прикладом яких може слугувати бажання маркетологів збільшити витрати на рекламу та вимогою фінансистів максимально економити кошти, а також створює організаційну структуру, в якій кожен працівник розуміє свій внесок у загальний результат. Без ефективної управлінської координації навіть найкращі ресурси можуть використовуватися неефективно, що нівелюватиме будь-які потенційні конкурентні переваги.

По-третє, важливо підкреслити, що конкурентоспроможність не може бути статичною, оскільки є динамічною характеристикою, яка потребує постійного підтримання та розвитку. У цьому контексті К. Козак, Р. Бакай та Ю. Буряченко обґрунтовують потребу в так званому «проактивному управлінні», тобто такому, яке не просто реагує на зміни, а передбачає їх і заздалегідь готує відповідні заходи [3]. Автори наголошують, що управління конкурентоспроможністю має бути не лише стратегічним, орієнтованим на довгострокову перспективу, а й адаптивним, тобто здатним швидко переналагоджуватися під впливом зовнішніх чинників, таких як зміни споживчих уподобань, поява нових технологій, регуляторних зрушень, а в українських реаліях – ще й воєнних загроз. Саме тому менеджмент перетворюється на ключовий механізм сталого розвитку, оскільки через управлінські рішення підприємство забезпечує собі не просто виживання, а здатність розвиватися навіть у несприятливих умовах.

По-четверте, менеджмент надає практичний інструментарій для реалізації конкурентних стратегій. Як зазначають В. Воздвиженський та М. Тітова, створення довгострокових конкурентних переваг неможливе без систематичного застосування методів стратегічного аналізу, а саме: SWOT, PESTLE, аналізу п'яти сил Портера; оцінки власної конкурентоспроможності за допомогою бенчмаркінгу, рейтингових оцінок, багатофакторних моделей та впровадження цифрових технологій, таких як ERP-системи, CRM, аналітика великих даних [4]. Менеджмент не діє інтуїтивно, а спирається на конкретні методи, які дозволяють об'єктивно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити ринкові можливості та загрози, а потім обрати найприйнятнішу конкурентну стратегію, наприклад лідерство за витратами, диференціація, фокусування тощо. Без такого інструментарію управлінські рішення були б ризикованими та малоефективними.

Нарешті, особливу увагу слід приділити ролі менеджменту в умовах високої невизначеності, зокрема під час воєнного стану та повоєнної відбудови, оскільки саме тут найповніше проявляється його ключова роль. Дослідники наголошують, що в кризових ситуаціях звичайні лінійні методи управління

часто виявляються неефективними; натомість потрібні гнучкість, децентралізація повноважень, швидке ухвалення рішень на основі неповної інформації, а також широке використання проєктного менеджменту [2; 3]. Це означає, що коли підприємство стикається з раптовим порушенням логістики, руйнуванням виробничих потужностей або мобілізацією персоналу, саме управлінська команда має змобілізувати наявні ресурси, переглянути пріоритети, налагодити нові ланцюги постачання та зберегти ключових клієнтів. Тобто менеджмент виступає «рятувальним колом», яке не дає підприємству втратити конкурентоспроможність навіть у найскладніших обставинах.

Підсумовуючи викладене, можна з упевненістю стверджувати, що менеджмент є не просто одним із факторів, а ключовим, визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Він виконує інтеграційну функцію, об'єднуючи ресурси, процеси та людей; формує стратегічний напрямок розвитку; надає практичний інструментарій для аналізу та прийняття рішень; забезпечує адаптивність і стійкість у кризових ситуаціях. Без ефективної системи менеджменту жодні окремі переваги: ні доступ до дешевої сировини, ні наявність сучасних технологій, ні кваліфікований персонал не зможуть гарантувати тривалу конкурентоспроможність. Навпаки, слабкий менеджмент здатний зруйнувати навіть найкращий потенціал. Тому для українських підприємств, які прагнуть вижити та розвиватися в умовах жорсткої конкуренції та воєнних викликів, інвестування в розвиток управлінської компетентності, підвищення якості стратегічного та операційного менеджменту має стати найвищим пріоритетом.

Подальші дослідження доцільно спрямовувати на побудову практичних моделей кількісної оцінки впливу управлінських рішень на конкретні показники конкурентоспроможності: рентабельність, ринкова частка, лояльність клієнтів, а також на адаптацію найкращих світових практик менеджменту до українських реалій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаєва О. Менеджмент конкурентоспроможності продукції як стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Академічні візії*. 2025. Вип. 38. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/830>
2. Гофман М., Власенко Т., Гончар О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4(76). С. 35-42. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/843>
3. Козак К.Б., Бакай Р.В., Буряченко Ю.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства як основа сталого розвитку. *Наукові праці Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2025. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/58114318-c806-4741-89d5-df22c9d38ef3/content>

4. Воздвиженський В.В., Тітова М.С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1(83). URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318854>

*Бушля Анастасія,
здобувач вищої освіти
факультету радіофізики, біомедичної електроніки
та комп'ютерних систем ХНУ імені В.Н. Каразіна;*

*Морозова Надія,
к.е.н., доцент
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ ТА ПРОФЕСІЙНОГО СТРЕСУ

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, воєнних викликів та активної цифровізації управлінських процесів особливого значення набуває проблема ефективної організації праці менеджера. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, інформаційного перевантаження та швидкими змінами зовнішніх умов, що суттєво ускладнює управлінську діяльність. За таких умов професійна діяльність менеджера виходить за межі традиційних функцій координації та контролю й перетворюється на складний багатокomпонентний процес, який потребує стратегічного мислення, психологічної стійкості, здатності швидко адаптуватися до змін та забезпечувати стабільність функціонування організації [1].

Особливої актуальності зазначена проблема набуває в умовах воєнного стану в Україні, що супроводжується економічною нестабільністю, дефіцитом трудових ресурсів, міграційними процесами та високими ризиками для функціонування підприємств. Менеджери змушені працювати в умовах постійного стресу, приймати оперативні рішення в ситуації невизначеності та забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Це зумовлює необхідність використання сучасних управлінських підходів, які поєднують організаційні, економічні, психологічні та цифрові інструменти управління [6].

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів організації праці менеджера в умовах стресу та кризових ситуацій, а також визначення ролі стратегічного планування, тайм-менеджменту, самоменеджменту та цифрових інструментів у підвищенні ефективності управлінської діяльності.

У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, системного та порівняльного аналізу, економіко-аналітичні та статистичні методи, а також методи моделювання і прогнозування. Інформаційну основу дослідження становили сучасні наукові публікації, аналітичні матеріали та статистичні дані у сфері менеджменту, організаційної поведінки та психології праці. Встановлено, що однією з ключових проблем організації праці менеджера в кризових умовах є професійний стрес. Основними чинниками його виникнення є високий рівень відповідальності, дефіцит часу, необхідність

швидкого прийняття рішень, інформаційне перевантаження та нестабільність зовнішнього середовища. Тривалий вплив стресових факторів може призводити до емоційного виснаження, зниження концентрації уваги, погіршення комунікації в колективі та професійного вигорання керівників [4].

У сучасних умовах додатковим джерелом професійного напруження стає технострес, який виникає внаслідок активного використання цифрових технологій, постійних оновлень програмного забезпечення та необхідності швидкої адаптації до цифрових змін. Надмірна інтенсивність цифрової комунікації, постійна доступність працівників та складність освоєння нових технологій негативно впливають на продуктивність праці й психологічний стан менеджерів [1].

Доведено, що важливим напрямом підвищення ефективності організації праці менеджера є використання інструментів тайм-менеджменту та самоменеджменту. Рациональне планування робочого часу, визначення пріоритетів, делегування повноважень та контроль виконання завдань дозволяють оптимізувати управлінські процеси та знизити рівень професійного навантаження. Особливого значення набувають такі інструменти, як SMART-планування [2], матриця Ейзенхауера [3], ABC-аналіз та принцип Парето [3], які сприяють ефективному розподілу ресурсів і концентрації уваги на стратегічно важливих завданнях.

Важливу роль у забезпеченні стійкості організації відіграє стратегічне планування. Саме стратегічний підхід дозволяє своєчасно прогнозувати потенційні загрози, оцінювати ризики та формувати механізми адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. У кризових умовах ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від здатності менеджера поєднувати довгострокове планування з оперативним реагуванням на виклики та швидким ухваленням рішень [1].

Обґрунтовано, що в умовах кризових трансформацій суттєво зростає роль цифрових технологій в організації праці менеджера. Використання платформ дистанційної взаємодії, хмарних сервісів, автоматизованих HR-систем і цифрових інструментів управління дозволяє забезпечити координацію роботи розподілених команд, підтримувати ефективну комунікацію та підвищувати гнучкість організаційних процесів [6]. Водночас дистанційна та гібридна форми зайнятості створюють нові управлінські виклики, пов'язані з необхідністю підтримки командної взаємодії, мотивації персоналу та психологічної стабільності працівників [7].

У результаті дослідження встановлено, що ефективна організація праці менеджера в умовах стресу та кризових ситуацій потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, антикризове управління, сучасні цифрові інструменти, тайм-менеджмент, самоменеджмент і психологічну підтримку персоналу. Реалізація такого підходу сприяє підвищенню продуктивності праці керівників, зниженню негативного впливу стресових факторів, зміцненню організаційної стійкості та забезпеченню ефективного функціонування підприємств у складних соціально-економічних умовах [5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Masaev S., Vingert V., Bogdanov A., Salal Y. A strategic planning of a digital copy (an enterprise) as a task of control a dynamic system. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2501.16725>
2. Стукан Т. М., Осадчий А. А. SMART-метод у досягненні цілей розвитку туристичної галузі регіону. 2021. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/884>
3. Жуковська А. Методи планування та розподілу завдань у тайм-менеджменті. 2023. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/478>
4. Рябоконь І. О. Стрес-менеджмент як фактор впливу на якість трудового життя. 2018. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/136.pdf>
5. Любченко Н. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як soft skills керівників і працівників у сфері освіти. 2022. URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/267784/264264>
6. Васильєва О. Управління персоналом в умовах війни: цифровізація як відповідь на кризу людського капіталу. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6956>
7. Gibbs M., Mengel F., Siemroth C. Employee innovation during office work, work from home and hybrid work. 2024. URL: <https://www.nature.com/articles/s41598-024-67122-6>

*Ветров Дмитрій,
здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»;
науковий керівник: Кішак Іван,
д-р. екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування
Миколаївський національний аграрний університет
м. Миколаїв*

АДМІНІСТРАТИВНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Сучасний етап розвитку України характеризується активними процесами децентралізації влади, реформою адміністративно-територіального устрою та необхідністю відновлення регіонів у воєнний і післявоєнний періоди. У цих умовах адміністративні механізми управління розвитком регіональних соціально-економічних систем набувають особливого значення як інструмент забезпечення збалансованого, сталого та інклюзивного розвитку територій [1].

Під адміністративними механізмами управління регіональним розвитком розуміють сукупність організаційно-правових, інституційних, планово-програмних та контрольних засобів впливу органів публічної влади на соціально-економічні процеси в регіоні з метою досягнення стратегічних цілей державної регіональної політики. Ці механізми включають законодавче регулювання, стратегічне планування, розподіл повноважень між рівнями влади, фінансово-бюджетні інструменти та моніторинг ефективності реалізації політики [2].

Правовою основою сучасних адміністративних механізмів є Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки (зі змінами 2024–2025 рр.), яка визначає трирівневу систему документів регіональної політики: державну стратегію, регіональні стратегії розвитку та стратегії розвитку територіальних громад. Стратегія передбачає запровадження функціональних типів територій та застосування диференційованих механізмів державної підтримки залежно від безпекової ситуації та економічного потенціалу [3].

Важливим елементом механізму є інституційне забезпечення, яке здійснюють Міністерство розвитку громад та територій України, обласні державні адміністрації, виконавчі органи місцевого самоврядування та агентства регіонального розвитку. Оновлений План заходів на 2025–2027 роки акцентує увагу на підвищенні інституційної спроможності, цифровізації управління та розвитку міжмуніципального співробітництва.

Серед основних адміністративних інструментів виділяють стратегічне планування, програмно-цільове управління, бюджетне вирівнювання, нормативно-правове регулювання розмежування повноважень, моніторинг ефективності політики та механізми громадської участі [5].

Дослідження О. Сахмана показують, що ефективність адміністративних механізмів залежить від балансу централізації та децентралізації. У воєнний період пріоритетом стає їх адаптивність: забезпечення безпечових умов, підтримка постраждалих територій та стимулювання повернення населення [4].

Наукові праці останніх років підкреслюють необхідність удосконалення механізмів державного управління сталим розвитком регіонів. Механізм розглядається як система організаційних, інституційних, технологічних та інформаційних засобів, що забезпечують баланс економічного, соціального та екологічного розвитку. Ключовими принципами є системність, участь зацікавлених сторін та економічна ефективність.

Реформування системи управління соціально-економічним розвитком регіонів у контексті децентралізації дозволило надати громадам більше повноважень і фінансових ресурсів. Водночас залишаються проблеми нерівномірності розвитку регіонів та недостатньої інституційної спроможності.

Таким чином, подальше удосконалення адміністративних механізмів повинно спрямовуватися на посилення їх адаптивності, цифровізацію процесів управління, активізацію інвестиційно-інноваційної діяльності та забезпечення ефективної координації на всіх рівнях публічного управління, що дозволить підвищити конкурентоспроможність регіональних соціально-економічних систем та забезпечити стале відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-п> (дата звернення: 14.03.2026).
2. Боднар К. В. Механізм державного управління сталим розвитком регіонів. Державне будівництво. 2023. № 2 (34). С. 150–161. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-12>.
3. План заходів на 2025–2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.09.2025 № 1047-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1047-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 14.03.2026).
4. Сахман О. І. Реформування системи управління соціально-економічним розвитком в контексті регіональної політики підвищення якості життя громадян. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 217–222. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-32>.
5. Пашкевич М. С. Проблеми управління соціально-економічним та екологічним розвитком регіонів та ризики просторових депресій. *Екологія та природокористування*. 2021. № 4 (76). С. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/76.032>.

ПІДХОДИ AGILE ТА SCRUM У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ HR-ПРОЦЕСАМИ

В умовах повномасштабного вторгнення, бізнес-структури характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та зростанням конкуренції, що здійснює необхідність трансформації підходів до HR-інжинірингу. Сучасні HR-моделі, орієнтовані на періодичні індикатори результативності та формалізовані процедури, втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатньої гнучкості, швидкості реагування та залученості персоналу.

У визначеній проблемі особливої актуальності набуває впровадження Agile- та Scrum-підходів у HR-менеджмент, що передбачає перехід до безперервного управління результативністю (Agile Performance Management). Зазначена модель базується на використанні квартальних OKR (Objectives and Key Results), коротких ітерацій (спринтів), регулярних check-in зустрічей та системного зворотного зв'язку. Висвітлена модель управління результативністю формує комплексний підхід до оцінювання персоналу, що поєднує індивідуальні та командні цілі, структуровані 1:1 зустрічі, ретроспективи та цифрові інструменти підтримки. Це створює передумови для підвищення прозорості управління, відповідальності працівників та їхньої залученості до досягнення стратегічних цілей підприємства [1].

Грунтовним фактором трансформації HR-процесів є запровадження диджитал екосистеми управління, що включає платформи для моніторингу OKR, аналітичні інструменти та системи автоматизації виробничих і управлінських процесів. Використання таких рішень забезпечує оперативне оновлення даних, мінімізацію помилок та удосконалення процесу прийняття управлінських висновків. Основним із головних напрямів розвитку HR у межах Agile-підходу є формування системи безперервного навчання (Continuous Learning Framework). Така система передбачає інтеграцію індивідуальних планів розвитку, модульних навчальних програм, наставництва та цифрових платформ навчання. Її впровадження сприяє підвищенню компетентності персоналу, розвитку адаптивності та формуванню культури постійного вдосконалення. Також, вагомим аспектом є трансформація процесу адаптації персоналу. Agile-орієнтований онбординг передбачає поетапну інтеграцію нових працівників через короткі адаптаційні спринти, менторство, регулярний зворотний зв'язок та використання цифрових інструментів. Зазначений підхід дозволяє скоротити період входження в посаду, підвищити продуктивність новачків та забезпечити їх швидку інтеграцію у команду. Оптимізація мотиваційної системи є ще одним важливим компонентом Agile HR-

менеджменту. На відміну від традиційних моделей, гнучка система мотивації передбачає прив'язку винагороди до результатів короткострокових спринтів і досягнення OKR. Впровадження квартальних бонусів, спринтових мікровинагород, нематеріальної мотивації та заохочення інновацій сприяє підвищенню мікроклімату в колективі, продуктивності праці, ініціативності та залученості персоналу [2; 3].

Вагому роль у підвищенні ефективності HR-процесів відіграють Agile-практики командної роботи, зокрема щоденні stand-up зустрічі, ретроспективи, кросфункціональні команди та використання канбан-дошок. Їх застосування забезпечує покращення комунікації між підрозділами, підвищення узгодженості дій та скорочення часу прийняття управлінських рішень [4; 5].

Таблиця 1. Порівняння Agile і Scrum підходів

Показник	Agile	Scrum
Тип	Концепція, філософія управління	Конкретний фреймворк
Суть	Набір принципів гнучкого управління	Чітка модель роботи з ролями та процесами
Структура	Гнучка, без жорстких правил	Чітко визначені правила, ролі та артефакти
Ролі	Не визначені	Scrum Master, Product Owner, команда
Процеси	Загальні (ітерації, гнучкість)	Спринти, stand-up, review, retrospective
Гнучкість	Дуже висока	Менша, бо є рамки
Застосування	Будь-які сфери (HR, маркетинг, виробництво)	Частіше проєктна діяльність, IT, але також HR

Таким чином, консолідація Agile та Scrum у HR-процеси сприяє формуванню нової моделі управління людським капіталом, що базується на принципах гнучкості, прозорості, відповідальності та безперервного розвитку. Синергетичне поєднання зазначених інструментів формує платформу HR-агільності, яка забезпечує підвищення продуктивності команд, оптимізацію управлінських циклів і зміцнення конкурентоспроможності бізнес-структур на ринку. Впровадження Agile- та Scrum-підходів у HR-менеджмент є стратегічно важливим напрямом розвитку сучасних підприємств. Перехід до Agile Performance Management забезпечує підвищення адаптивності організації, покращення якості управлінських рішень та зростання рівня залученості персоналу. Ключовими результатами впровадження є: підвищення прозорості оцінювання, скорочення управлінських циклів, розвиток культури безперервного вдосконалення та формування високоефективних команд. У довгостроковій перспективі це створює передумови для сталого розвитку підприємства та зміцнення його позицій у конкурентному середовищі.

Перспективними планами подальших досліджень є оцінка економічної ефективності впровадження Agile HR-практик, а також розробка галузевоспецифічних моделей їх адаптації до умов вітчизняних бізнес-структур.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Vedernikov, M., Volianska-Savchuk, L., Chernushkina, O., Horbatiuk, O., & Klimas, V. (2026). ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПІДХОДІВ AGILE PERFORMANCE MANAGEMENT У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ HR-ПРОЦЕСАМИ КОМПАНІЇ. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 1(19), 315-333. <https://doi.org/10.32750/2026-0128>
2. Борщ В., Данілко М. Agile та BANI-підходи в управлінні персоналом медичних закладів України. Науковий вісник Полісся. 2025. No 1 (30). С. 300-308. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-300-308](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-300-308)
3. Кифяк В. Практичне застосування Agile-методологій: стратегії управління командами у невизначених бізнес-умовах. Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University. Economics. 2025. Вип. 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-2-10>
4. Vedernikov M., Volianska-Savchuk L., Chernushkina O. et al. Трансформація управління рекрутинговими проєктами на основі гнучких і технологічно інноваційних підходів HR-фахівців. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. No 4 (18). С. 224-237.
5. Гурман О. М., Микуланинець С. І., Нікул О. О. AGILE and DevOps tools in business process management. Інвестиції: практика та досвід. 2024. No 21. С. 120-124.

Горбунова Карина, Коляда Мар'яна
здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Котковський Володимир
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу впровадження штучного інтелекту (ШІ) стає визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Цифрова трансформація, що базується на інтелектуальних алгоритмах, докорінно змінює традиційні підходи до ведення бізнесу, перетворюючи статичні бізнес-моделі на динамічні екосистеми, здатні до самонавчання та миттєвої адаптації до ринкових змін. Згідно з аналітичними звітами провідних дослідницьких центрів, ШІ має потенціал додати трильйони доларів до глобальної економіки за рахунок автоматизації складних когнітивних завдань та персоналізації взаємодії з клієнтами [1].

Трансформація бізнес-моделей під впливом ШІ охоплює всі рівні діяльності організації: від операційних процесів до стратегічного планування. Предиктивна аналітика, що базується на машинному навчанні, дозволяє підприємствам відійти від реактивної моделі управління («виникнення проблеми – реакція») до проактивної, де ризики та можливості прогнозуються заздалегідь. Важливою складовою цього процесу є інтеграція ШІ в систему управління ланцюгами постачання, що дозволяє оптимізувати запаси та логістичні маршрути в режимі реального часу, мінімізуючи витрати та екологічний слід.

Окремої уваги заслуговує трансформація клієнтського досвіду. Використання генеративного ШІ та великих мовних моделей дозволяє створювати гіперперсоналізовані пропозиції, що відповідають індивідуальним потребам споживача ще до моменту їх чіткого усвідомлення самим клієнтом. Це сприяє переходу від моделі масового виробництва до моделі персоналізованого сервісу, що суттєво підвищує лояльність та капіталізацію бренду.

Проте успішна інтеграція ШІ вимагає не лише технологічного переоснащення, а й глибокої трансформації корпоративної культури та кадрового потенціалу. Сучасні підприємства стикаються з необхідністю перепідготовки персоналу для роботи в умовах синергії людини та алгоритму. Цифрова грамотність та етичне використання даних стають фундаментом нової економічної етики [2]. В Україні ці процеси активно підтримуються на державному рівні через впровадження освітніх програм та цифрових

інструментів для бізнесу, що дозволяє вітчизняним компаніям інтегруватися у глобальний цифровий простір [3].

Важливим аспектом є також економічна ефективність автоматизації. Впровадження інтелектуальних систем дозволяє звільнити людські ресурси від рутинних операцій, спрямовуючи їх на виконання творчих та стратегічних завдань. У таблиці 1 наведено основні вектори впливу ШІ на елементи бізнес-моделі сучасного підприємства.

Таблиця 1. Вплив технологій штучного інтелекту на компоненти бізнес-моделі

Компонент моделі	Технологічне рішення ШІ	Очікуваний економічний ефект
Ціннісна пропозиція	Генеративний ШІ, рекомендаційні системи	Гіперперсоналізація, нові цифрові продукти
Клієнтські сегменти	Предиктивне сегментування	Підвищення точності таргетування та лояльності
Ключові процеси	Роботизована автоматизація процесів (RPA)	Зниження операційних витрат, швидкість операцій
Структура витрат	Інтелектуальна оптимізація ресурсів	Економія на логістиці, енергоефективність

Джерело: складено авторами на основі [1,2]

Таким чином, штучний інтелект виступає не просто як технологічний інструмент, а як каталізатор системних економічних змін. Підприємства, що ігнорують можливості інтелектуальної трансформації, ризикують втратити ринкові позиції у короткостроковій перспективі. Майбутнє успішного бізнесу полягає у здатності створювати додану вартість через поєднання людського креативу та обчислювальної потужності ШІ, що забезпечує сталий розвиток у цифрову епоху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier : report. *McKinsey Global Institute*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai>
2. Shaping the Future of the Digital Economy and New Value Creation : report. *World Economic Forum*. Geneva. URL: <https://www.weforum.org/platforms/shaping-the-future-of-digital-economy-and-value-creation/>
3. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні та цифровізація бізнесу / Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>

*Горнюк Юлія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
наковий керівник: Арзянцева Дар'я*

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Сучасні управлінські компетентності змінюються разом із бізнес-середовищем. Менеджеру вже недостатньо лише класичних знань з планування та контролю, оскільки робота відбувається в умовах швидких змін, цифровізації та високої невизначеності. Важливо вміти швидко адаптуватися, приймати рішення в обмеженому часі та працювати з великим обсягом інформації.

Значну роль починає відігравати емоційний інтелект. Він впливає на якість комунікації в команді, допомагає уникати конфліктів і краще розуміти поведінку працівників. Не менш важливою стає цифрова грамотність, адже більшість управлінських процесів зараз пов'язані з використанням цифрових інструментів та аналітики.

Також змінюється сам підхід до ролі менеджера. Він більше не тільки організовує процеси, а й працює як лідер команди, який підтримує людей, формує залученість і допомагає їм розвиватися. Усе це вимагає постійного оновлення навичок і готовності навчатися протягом усього професійного шляху.

Розвиток управлінських компетентностей менеджера в сучасних умовах господарювання набуває особливої актуальності в контексті цифрової трансформації економіки та зростання невизначеності бізнес-середовища. Сучасний менеджер уже не обмежується лише класичними функціями планування й контролю, оскільки ефективність його діяльності значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до змін, приймати рішення в умовах інформаційного перевантаження та працювати з різними форматами даних і технологічних рішень.

Важливою складовою управлінської компетентності стає емоційний інтелект, який дозволяє керівнику краще розуміти поведінку працівників, будувати довірливі відносини в колективі та забезпечувати результативну комунікацію навіть у стресових ситуаціях. Паралельно з цим посилюється значення цифрової грамотності, що охоплює здатність використовувати сучасні цифрові інструменти управління, аналітичні платформи та технології для підвищення ефективності бізнес-процесів.

У таких умовах управлінська компетентність набуває більш комплексного характеру, поєднуючи стратегічне мислення, гнучкість управлінських підходів і готовність до постійного професійного розвитку. Це

дозволяє менеджеру не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й формувати довгострокові конкурентні переваги організації [1].

Аналітичні компетенції є базовими для управлінської діяльності, оскільки дозволяють менеджеру працювати з великим обсягом інформації, оцінювати внутрішнє та зовнішнє середовище, а також приймати обґрунтовані рішення.

Комунікативні компетенції відіграють не менш важливу роль, оскільки управління завжди передбачає взаємодію з людьми [1].

Лідерські компетенції визначають здатність менеджера впливати на колектив, формувати команду та мотивувати працівників до досягнення спільних цілей.

Адаптивні компетенції набувають особливого значення в умовах нестабільного та динамічного бізнес-середовища. Вони забезпечують здатність менеджера швидко реагувати на зміни, приймати рішення в умовах невизначеності та коригувати управлінські дії відповідно до нових обставин. Це дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність і гнучкість [4].

Особливого значення набуває здатність менеджера працювати як на стратегічному, так і на оперативному рівнях управління. На стратегічному рівні він бере участь у формуванні довгострокових цілей розвитку підприємства, визначенні пріоритетних напрямів діяльності та розробці загальної стратегії. На оперативному рівні менеджер забезпечує виконання поточних завдань, контролює робочі процеси та оперативно реагує на відхилення від плану.

Важливою складовою діяльності менеджера є управління людськими ресурсами. Саме через роботу з персоналом реалізуються основні цілі організації. Менеджер формує команду, розподіляє обов'язки, створює систему мотивації та сприяє розвитку професійних компетенцій працівників. Від якості цієї роботи значною мірою залежить ефективність усієї організації [4].

Окрім цього, менеджер виступає посередником між керівництвом вищого рівня та виконавцями. Він транслює стратегічні рішення у практичні завдання, забезпечує зворотний зв'язок та інформує керівництво про стан виконання поставлених цілей. Така роль вимагає високого рівня комунікативних навичок, відповідальності та здатності швидко адаптуватися до змін.

Важливим аспектом у розумінні ролі менеджера є те, що його діяльність завжди пов'язана з прийняттям рішень в умовах обмежених ресурсів та певного рівня невизначеності. У реальному бізнес-середовищі менеджер рідко має повну та абсолютно точну інформацію, тому він змушений діяти на основі аналізу, досвіду та прогнозування можливих наслідків. Це підвищує відповідальність за прийняті рішення та вимагає розвитку системного мислення [4].

Крім того, менеджер відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури підприємства. Саме через стиль управління, підхід до взаємодії з персоналом та систему цінностей він впливає на атмосферу в колективі, рівень дисципліни, мотивацію працівників та загальну ефективність роботи. Сприятлива організаційна культура, у свою чергу, підвищує продуктивність праці та зменшує рівень конфліктності в колективі.

Не менш важливим є також інноваційний аспект діяльності менеджера. У сучасних умовах він має бути відкритим до змін, впровадження нових технологій та вдосконалення управлінських процесів. Здатність до інноваційного мислення дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Важливо також враховувати, що ефективність діяльності менеджера значною мірою залежить від рівня його професійної підготовки та особистісних якостей. Серед ключових характеристик можна виділити відповідальність, ініціативність, здатність до прийняття рішень, стресостійкість та вміння працювати в умовах багатозадачності. У поєднанні з професійними знаннями ці якості формують основу управлінської компетентності [2].

У сучасній практиці управління менеджер дедалі частіше працює в умовах командної взаємодії, де важливим стає не лише індивідуальний результат, а й здатність організувати ефективну роботу групи [1].

Також слід відзначити, що менеджер виконує представницьку функцію, виступаючи від імені організації у взаємодії з партнерами, клієнтами та іншими зовнішніми стейкхолдерами. У цьому контексті важливими є його комунікативні навички, етична поведінка та здатність формувати позитивний імідж підприємства [4].

Узагальнюючи, можна зазначити, що менеджер є не просто виконавцем управлінських функцій, а багатофункціональним суб'єктом управління, який одночасно виконує аналітичну, організаційну, комунікаційну, мотиваційну та стратегічну роль. Саме поєднання цих функцій робить його ключовою ланкою в системі управління підприємством і визначає рівень ефективності його діяльності в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абчук, В. А. Менеджмент: прикладні аспекти : підручник і практикум для закладів вищої освіти / В. А. Абчук, С. Ю. Трапін, В. В. Тимченко. – 3-є вид., випр. і доп. – Київ : Видавництво Юрайт, 2024. – 347 с.
2. Абчук, В. А. Менеджмент: теоретичні основи : підручник і практикум для закладів вищої освіти / В. А. Абчук, С. Ю. Трапін, В. В. Тимченко. – 3-є вид., випр. і доп. – Київ : Видавництво Юрайт, 2024. – 320 с.
3. Бадалова, А. Г. Еволюція наукової думки в менеджменті та організації виробництва : навчальний посібник / А. Г. Бадалова, В. Г. Ларіонов, С. Г. Фалько. – 3-є вид. – Київ : Дашков і К, 2022. – 242 с.
4. Басовський, Л. Є. Менеджмент : навчальний посібник / Л. Є. Басовський. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : ІНФРА-М, 2021. – 256 с.
5. Большаник, П. В. Менеджмент у туристичних організаціях : навчальний посібник / П. В. Большаник. – Київ : ІНФРА-М, 2022. – 193 с.

*Городянська Лариса,
к.е.н., доцент, член-кореспондент АЕН України,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова*

РЕСУРСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ

У сучасних умовах динамічної глобалізації та економічної нестабільності виживання організації безпосередньо залежить від здатності керівництва оперативно адаптуватися до змін. Професійний менеджмент перестає бути просто набором адміністративних функцій – він трансформується у складну систему інтелектуального управління, де центральне місце посідає ресурсний менеджмент. Проблема полягає у необхідності переходу від традиційного «розподілу ресурсів» до стратегічного управління капіталом – людським, фінансовим, технологічним та інформаційним – як єдиним механізмом.

Теоретичний аналіз взаємодії ресурсного та професійного менеджменту базується на поєднанні класичних шкіл управління з новітніми концепціями «інтелектуального капіталу». У сучасній науковій думці цей зв'язок розглядається через призму кількох ключових теоретичних підходів.

Так, згідно з ресурсною концепцією, розробленою Дж. Барні [1, с. 99-101], організація досягає стійкої конкурентної переваги не лише через зовнішні ринкові фактори, а завдяки володінню ресурсами, які є цінними, рідкісними, такими, що важко імітувати, та організованими. У контексті професійного менеджменту, ресурсна концепція підтверджує, що самі по собі ресурси є інертними. Професійний менеджмент є каталізатором, що перетворює статичні ресурси на динамічні можливості. Без фахового управління навіть унікальний ресурс залишається пасивом.

Теорія динамічних спроможностей [2, с. 2] поглиблює ресурсну концепцію, акцентуючи увагу на здатності менеджменту інтегрувати, розбудовувати та переконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для реагування на середовище, що швидко змінюється. Професійний менеджмент у сучасних організаціях визначається не як контроль над поточними процесами, а як здатність менеджерів до динамічного поєднання ресурсів для створення цінності. Це означає вміння вчасно вилучати ресурси з нерентабельних напрямків і переспрямовувати їх до зон інноваційного зростання.

У системі професійного менеджменту людина за концепцією людського та соціального капіталу [3, с. 191-195] розглядається не як «витратний матеріал» (персонал), а як основний стратегічний ресурс. Теоретичний розрив між класичним і професійним менеджментом полягає в розумінні суб'єктності. У професійному менеджменті працівник є носієм знань (ресурсом), який неможливо повністю контролювати адміністративними методами. Тому

ресурсний менеджмент зміщується в бік створення середовища, де знання (інтелектуальний ресурс) можуть самовідтворюватися.

Теоретичний аналіз, згідно із системним та синергетичним підходами, розглядає організацію як відкриту систему, де ресурсний менеджмент виконує роль підсистеми забезпечення. З точки зору синергетики, професійний менеджмент має забезпечити таку комбінацію ресурсів, за якої сумарний ефект перевищує суму ефектів окремих елементів. Наприклад, поєднання цифрових технологій (технологічний ресурс) та високої кваліфікації працівників (людський ресурс) за умови високоякісного професійного управління дає експоненціальне зростання прибутку, а не лінійне.

Сучасна наука доводить, що професійний менеджмент в економіці – це форма інтелектуальної діяльності, метою якої є перетворення сировинних, фінансових та людських ресурсів у стратегічний актив. Отже, ресурсний менеджмент є «джерелом забезпечення», а професійний менеджмент – «системою перетворення», де якість одного безпосередньо визначає межу потужності іншого. Теоретичний аналіз свідчить, що ресурсний менеджмент є фундаментом, на якому будується професійна управлінська вертикаль. Професійний менеджмент визначає вектор розвитку, тоді як ресурсний менеджмент забезпечує цей рух необхідними матеріальними і нематеріальними факторами та засобами. Взаємодія цих двох систем утворює синергію: професіоналізм менеджерів проявляється у здатності мінімізувати витрати при максимальній віддачі ресурсного потенціалу. Ми розглядаємо ресурсний підхід не як допоміжний, а як інтегровану частину загальної стратегії управління.

На практиці реалізація ресурсного менеджменту в сучасних організаціях вимагає впровадження високотехнологічних рішень, таких як ERP-системи та аналітика на основі штучного інтелекту (AI). Це дозволяє професійному менеджменту відійти від інтуїтивного прийняття рішень до моделювання сценаріїв на основі реальних даних. Прикладне дослідження сценаріїв у межах ресурсного менеджменту – це перехід від простого звітування («що сталося?») до прогностичного моделювання («що буде, якщо?»). У професійному менеджменті це дозволяє приймати рішення, базуючись на математичній імовірності, а не на інтуїції.

Найбільш сприйнятливими методикою та етапами такого дослідження на основі реальних даних (Big Data та ERP-показників) може бути наступне.

Збір та верифікація вихідних даних для моделей. Першим кроком є виокремлення реальних показників організації за певний період (зазвичай 3–5 років). Це – фінансові ресурси (дебіторська заборгованість, вартість залученого капіталу); людські ресурси (коефіцієнт плинності, вартість навчання, продуктивність на одну людину-годину); часові ресурси (тривалість операційних циклів, очікуваний час виходу продукту на ринок).

Розробка трьох базових сценаріїв, за якими професійний менеджмент використовує сценарне планування для оцінки стійкості ресурсного потенціалу. Це – оптимістичний сценарій (Target), за яким ресурси використовуються з максимальною синергією. Наприклад, впровадження нової CRM-системи

скорочує витрати часу і збільшує конверсію продажів. Песимістичний сценарій (Stress-test), за яким моделюється дефіцит ключового ресурсу (різке зростання цін на енергоносії, масовий відтік кадрів або збій у логістиці). Дослідження має показати «точку розриву» системи. Реалістичний сценарій (Trend), що реалізує екстраполяцію поточних показників з урахуванням помірної ринкової інфляції та стабільного попиту.

Вибір алгоритму проведення дослідження. Найбільш точним прикладним інструментом є метод статистичних випробувань. За цим методом визначаються фактори, що найбільше впливають на результат (наприклад, курс валют або рівень завантаження потужностей). Програмне забезпечення проводить тисячі симуляцій, щоразу змінюючи параметри в межах реальних діапазонів. У підсумку отримується графік імовірностей. Наприклад: «З імовірністю 85 % організація збереже прибутковість при дефіциті бюджету у 10 %». Отже, прикладне дослідження сценаріїв перетворює ресурсний менеджмент із механічного обліку на стратегічний навігатор, який дозволяє професійному керівнику бачити в умовах ринкової невизначеності.

На сучасному етапі розвитку перед організацією постають нові вимоги до компетенцій професійного менеджера. Він повинен володіти навичками «ресурсного візонера» – фахівця, який здатен бачити прихований потенціал у нематеріальних активах (бренд, корпоративна культура, знання). Основною перешкодою на цьому шляху залишається застаріла ієрархічна структура багатьох організацій, яка гальмує гнучкий розподіл ресурсів та обмежує професійну ініціативу управлінців середньої ланки.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ресурсний менеджмент є невід’ємним компонентом і водночас індикатором зрілості професійного менеджменту в сучасній організації. Ключовим носієм цінності, знань і компетенцій у системі професійного менеджменту є фахівець, який забезпечує конкурентні переваги підприємства. Ефективність управління в майбутньому визначатиметься не обсягом наявних ресурсів, а якістю їх інтеграції в бізнес-процеси. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці адаптивних моделей ресурсного менеджменту, які б враховували специфіку цифровізації та дистанційних форм управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. Issue 1. pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
2. Cruz-Sánchez O., Cruz-Cázares C., Hernandez-Vivanco A. Business model innovation from dynamic capabilities perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*. 2026. 204. pp. 1-18 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115835>.
3. Gorodianska L. V. Motivation of managers of business entities in times of crisis and war: challenges and transformations. *Financial and credit systems: prospects*

for development : collection of scientific works. Kharkiv : V. N. Karazin Kharkiv National University. 2025. № 3 (18). pp. 190–203. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-15> .

*Грінько Алла,
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Грінько Павло,
д.е.н., доцент,
військовослужбовець ЗСУ*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах господарювання забезпечення економічного зростання безпосередньо залежить від результативності управління підприємствами на мікрорівні, що визначається швидкістю, обґрунтованістю та точністю прийняття управлінських рішень. Водночас, динамічність та нестабільність зовнішнього економічного середовища, зумовлені макроекономічними дисбалансами (воєнним станом, коливанням попиту, невизначеністю ринкових умов тощо), значно ускладнюють підтримання фінансової стійкості організацій. Такі фактори, що не залежать від діяльності суб'єктів господарювання, підвищують рівень ризиків навіть за наявності прибутковості та достатньої платоспроможності.

Крім того, в умовах глобалізації та глибокої інтеграції у світову економіку організації стають частиною складних ланцюгів взаємодії з численними контрагентами та транснаціональними структурами. У такій системі порушення діяльності окремих учасників, зокрема їх банкрутство, може спричинити ланцюгову реакцію та дестабілізувати функціонування інших суб'єктів. У підсумку це негативно позначається навіть на тих підприємствах, які демонструють відносно стабільні фінансові результати.

Сучасний етап розвитку економіки визначається глибокою цифровою трансформацією бізнесу, що супроводжується активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацією процесів та інтеграцією цифрових платформ у систему управління підприємствами. У цих умовах діяльність організації набуває ознак складної кіберфізичної системи, де всі бізнес-процеси є взаємопов'язаними та взаємозалежними, а порушення функціонування одного елемента може призвести до системних збоїв.

Отже, зростання складності цифрової інфраструктури, розширення каналів комунікації та інтеграція з глобальними інформаційними мережами значно ускладнюють ідентифікацію критичних точок вразливості. Це формує підвищений рівень кіберризиків, зокрема загроз несанкціонованого доступу, витоку конфіденційної інформації, втрати даних та порушення безперервності бізнес-процесів.

У контексті економічної безпеки такі ризики трансформуються у фінансові втрати, репутаційні збитки та зниження конкурентоспроможності

організацій. Крім того, кіберзагрози можуть виступати інструментом економічного впливу, що підсилює їх стратегічну значущість у системі управління ризикозахищеністю. У зв'язку з цим забезпечення кібербезпеки стає невід'ємною складовою економічної безпеки організації та ключовим чинником її стійкого функціонування в умовах цифрової економіки.

Результати сучасних досліджень міжнародних консалтингових компаній свідчать [1], що в умовах цифрової трансформації бізнесу ключовими джерелами ризиків виступають технологічні, кадрові та інформаційні фактори. Зокрема, за оцінками експертів, значна частка менеджерів (60 %) провідних компаній відзначає високий рівень невизначеності, пов'язаний зі стрімкими змінами у сфері інформаційних технологій. Такі зміни, включаючи впровадження нових програмних продуктів і цифрових рішень, можуть призводити до дестабілізації бізнес-процесів та потребують суттєвих ресурсів для адаптації.

Водночас вагомою проблемою, що зазначили 45% менеджерів, залишається недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, що обмежує здатність підприємств ефективно реагувати на технологічні трансформації. У зв'язку з цим особливого значення набуває інвестування у розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації працівників та формування культури безперервного навчання.

Окрему групу ризиків становлять загрози кібербезпеці та захисту інформації (відзначили 39% респондентів). Зростання кількості кіберінцидентів підтверджує активізацію діяльності зловмисників, спрямованої на отримання доступу до корпоративних і клієнтських даних. Це обумовлює необхідність формування комплексної системи кіберзахисту, яка має поєднувати сучасні технологічні рішення, організаційні заходи та підвищення обізнаності персоналу.

Водночас впровадження цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, аналітики великих даних, Інтернету речей і хмарних сервісів, створює значні можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств і розширення їх ринкових можливостей. Проте їх використання супроводжується появою нових ризиків, що потребують системного управління, контролю та регулювання [2, с. 131].

Дослідження також показують, що рівень готовності підприємств до управління ризиками, пов'язаними з використанням штучного інтелекту, залишається недостатнім. Лише обмежена частка компаній впровадила внутрішні політики та механізми контролю використання таких технологій, а заходи щодо мінімізації ризиків, зокрема пов'язаних із точністю та надійністю рішень, реалізуються несистемно [3, с. 123].

Таким чином, цифрова трансформація бізнесу, з одного боку, відкриває нові перспективи розвитку, а з іншого - формує комплекс нових загроз, що потребують інтеграції у систему економічної безпеки організації та вдосконалення механізмів управління ризикозахищеністю.

Оцінювання здатності держави протистояти кіберзагрозам здійснюється, зокрема, за допомогою Національного індексу кібербезпеки (NCSI), який відображає рівень впровадження заходів у сфері кіберзахисту відносно максимально можливого значення. Максимальний показник індексу становить 100 балів і характеризує повну реалізацію комплексу необхідних інструментів забезпечення кібербезпеки.

Згідно з актуальними даними станом на грудень 2024 року, Україна досягла значення 80,83 бала, що є помітним покращенням порівняно з 75,32 бала у 2023 році. Це дозволило країні піднятися до 15 позиції у світовому рейтингу, покращивши свій результат у порівнянні з попереднім роком, коли вона займала 24 місце [4].

Отримані результати свідчать про позитивну динаміку розвитку національної системи кібербезпеки, яка перевищує середньосвітові показники. Зростання індексу обумовлене активізацією заходів щодо посилення захисту інформаційних ресурсів, удосконаленням механізмів реагування на кіберінциденти та впровадженням сучасних підходів до управління кіберризиками (таблиця 1, рис. 1).

Таблиця 1. Національний індекс кібербезпеки окремих країн за 2024 рік [4]

Ранг	Країна	Національний індекс кібербезпеки (НІК)	Цифровий рівень розвитку	Відхилення
1	Чехія	98,33	72,03	25,40
2	Польща	92,5	73,21	19,29
3	Бельгія	92,5	73,55	18,95
8	Литва	85,00	75,53	9,47
11	США	84,17	85,46	-1,29
15	Україна	80,83	71,87	8,96
19	Велика Британія	75	84,67	-9,67
34	Китай	60	77,94	- 17,94

У таблиці 1 наведено порівняльні дані щодо рівня розвитку цифрових технологій у низці країн, серед яких Україна, Велика Британія, Бельгія, Литва, США, Чехія, Китай та Польща. Аналіз здійснюється за трьома ключовими параметрами: значенням Національного індексу кібербезпеки (NCSI), рівнем цифрового розвитку та відхиленням між цими показниками.

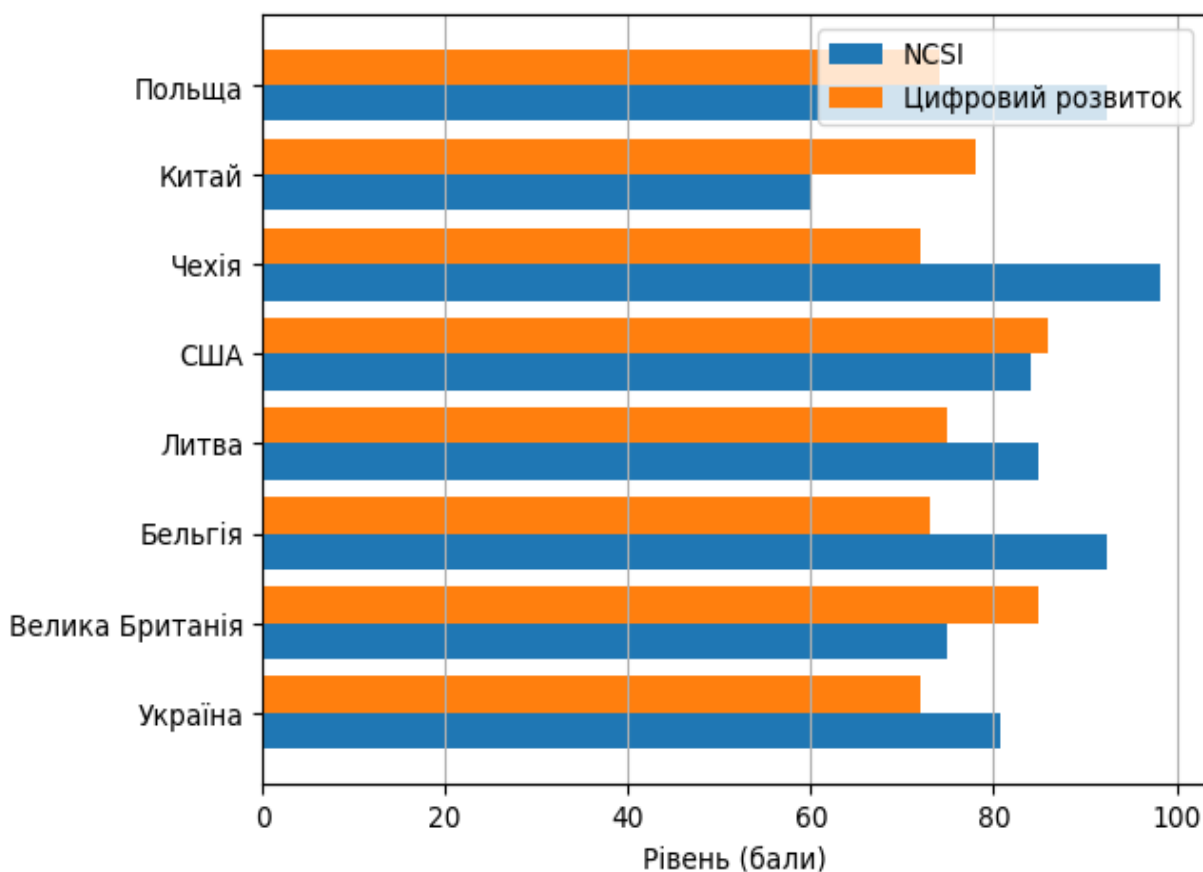


Рис. 1. Порівняння рівня кібербезпеки (NCSI) та цифрового розвитку країн

Графік демонструє, що високий рівень кібербезпеки не завжди прямо корелює з рівнем цифрового розвитку, що свідчить про різну ефективність національних стратегій цифровізації та захисту інформаційного середовища. Проте, Україна демонструє відносно високий рівень кібербезпеки порівняно з іншими країнами, однак співвідношення з цифровим розвитком свідчить про наявність дисбалансів, що потребують подальшого вдосконалення цифрової інфраструктури.

Як бачимо, лідируючі позиції у рейтингу займають країни з високим рівнем цифровізації та розвиненою системою кіберзахисту. Зокрема, найвищі значення індексу демонструє Чехія (98,33 бала), а також Бельгія та Польща (по 92,5 бала). До групи країн із високими показниками належать також Литва (85,0), США (84,17) та Україна (80,83). Це свідчить про активне впровадження сучасних технологій кібербезпеки та ефективну реалізацію заходів захисту інформаційного середовища.

Варто зазначити, що Україна, маючи показник 80,83 бала, випереджає окремі європейські держави, зокрема Велику Британію, Ірландію та Латвію. Така позиція свідчить про позитивну динаміку розвитку національної системи кібербезпеки та підвищення її ефективності в умовах сучасних загроз. Високий рівень індексу також підтверджує здатність країни протидіяти кіберризикам та адаптуватися до викликів цифрового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Benefits of a networked economy. Trends, innovations, and risks of the extended enterprise. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/networkedeconomy-connections-benefits.html>
2. Savytska N., Babenko V., Chmil H., Priadko O., Bubenets I. Digitalization of Business Development Marketing Tools in the B2C Market. Journal of Information Technology Management. Published by University of Tehran, Faculty of Management. 2023. Vol. 15. Is. 1. P. 124-134. URL : <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/21434?mode=full>
3. Москаленко М.О., Коломієць Г.М., Меленцова О.В., Gen-All – імператив удосконалення інституційного підґрунтя управління ризиками. Бізнес Інформ. 2024. №5. С. 118-124. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-118-124>.
4. NCSI. URL: <https://ncsi.ega.ee/ncsi-index/>

*Громова Олена,
к.е.н, доцент;
Пуртова Василиса,
магістр менеджменту*

Український державний університет залізничного транспорту

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

В умовах сьогодення успіх організації значною мірою залежить не лише від ресурсів чи технологій, а від того, наскільки мотивованими є її працівники. Актуальність обраної теми пояснюється зростанням ролі людського ресурсу в діяльності організацій, де мотивація виступає визначальним фактором результативності праці.

У науковій літературі мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до певної діяльності, визначають її поведінку та спрямованість на досягнення поставлених цілей [1], при цьому вона є складним багаторівневим процесом, який включає як матеріальні стимули, так і нематеріальні аспекти, пов'язані з самореалізацією і професійним розвитком працівника.

Традиційно мотивацію в організаціях класифікують за характером стимулів на матеріальну та нематеріальну. Матеріальна мотивація охоплює заробітну плату, премії, бонуси та інші фінансові заохочення. Її перевагою є чіткість і швидкість впливу на поведінку працівників, однак надмірна орієнтація лише на фінансові стимули може знижувати внутрішню зацікавленість у роботі.

Нематеріальна мотивація включає визнання, кар'єрне зростання, можливості навчання, гнучкий графік роботи та створення комфортного психологічного клімату; цей вид мотивації сприяє формуванню довгострокової лояльності персоналу та підвищенню рівня задоволеності працею, хоча її ефект може проявлятися поступово та потребує системного підходу до реалізації.

Мотивацію також класифікують як внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація пов'язана із задоволенням від самого процесу діяльності, прагненням до саморозвитку та досягнення особистих цілей, тоді як зовнішня базується на зовнішніх стимулах і винагородах. У сучасних організаціях дедалі більшого значення набуває саме внутрішня мотивація, оскільки вона забезпечує стійку зацікавленість працівника у результатах своєї діяльності.

У контексті сучасних трансформацій особливої уваги заслуговують інноваційні підходи до мотивації персоналу, які поєднують традиційні інструменти з новітніми технологіями та управлінськими практиками. Одним із таких підходів є використання цифрових платформ [2] і технологій штучного інтелекту для аналізу поведінки працівників та персоналізації мотиваційних програм. Застосування таких технологій дозволяє враховувати індивідуальні

потреби співробітників і формувати більш ефективні системи стимулювання, однак водночас потребує значних ресурсів і викликає питання щодо захисту персональних даних.

Важливим напрямом також є впровадження гейміфікації в управління персоналом. Використання ігрових механік у робочому процесі сприяє підвищенню залученості працівників, формує командний дух і стимулює досягнення результатів. Перевагою цього підходу є його здатність підвищувати мотивацію без значних фінансових витрат, проте надмірне використання гейміфікації може призводити до втрати серйозного ставлення до роботи. Суттєву роль відіграє також розвиток концепції гнучких умов праці [3], зокрема дистанційної роботи та індивідуалізації робочого графіка, що дозволяє працівникам краще поєднувати професійне та особисте життя, що позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність. Водночас він може ускладнювати контроль за виконанням завдань і потребує високого рівня самодисципліни з боку персоналу.

Інноваційним підходом є і формування корпоративної культури, орієнтованої на цінності, розвиток і підтримку працівників [6]. Організації, які створюють сприятливе середовище для професійного та особистісного зростання, отримують більш мотивований і лояльний персонал, але реалізація потребує значного часу та послідовності управлінських дій.

В умовах кадрового дефіциту особливої актуальності набувають інструменти, зокрема, індивідуалізації мотивації, що передбачають адаптацію стимулів до потреб конкретного працівника, що включає персоналізовані програми розвитку, гнучкі системи винагород і можливості професійного навчання – за результатами це підвищує ефективність мотивації, однак ускладнює процес управління персоналом і потребує додаткових ресурсів [5]. У логістичній та інших галузях [4] активно впроваджуються комбіновані моделі мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, цифрові інструменти й елементи соціальної підтримки працівників, що дозволяє досягати більш збалансованого впливу на персонал.

Аналіз сучасних тенденцій дозволяє виокремити три ключові тренди в мотивації персоналу: цифровізація мотиваційних процесів, персоналізація стимулів і орієнтація на внутрішню мотивацію працівників – трендові напрями визначають розвиток систем управління персоналом у найближчій перспективі та формують нові підходи до організації праці.

У результаті дослідження було встановлено, що інноваційні підходи до мотивації персоналу є необхідною умовою ефективного функціонування сучасних організацій. Результати дослідження мають теоретичне значення для подальшого розвитку концепцій управління персоналом та удосконалення підходів до формування мотиваційних моделей, а також можуть бути використані українськими підприємствами як орієнтир для адаптації сучасних мотиваційних інструментів з урахуванням особливостей організаційного середовища та потреб працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аракелова М. Ю. Сучасні підходи до мотивації персоналу: поєднання матеріальних і нематеріальних методів. Харків : Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, 2025. С. 10–16. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/20378>
2. Гринько Т., Тімар В. Сучасні підходи до формування моделі управління мотивацією персоналу з використанням технологій штучного інтелекту. Економіка та суспільство. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-52>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6875>
3. Кокорєва О. В. Інноваційні підходи до мотивації праці працівників у медичних установах. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2024. № 4(91). С. 388–393. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/820
4. Костецький В., Дудкін П. Нові підходи в мотивації персоналу логістичної сфери. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Vol. 340, No. 2. P. 323–328. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-51>. URL: <https://herald.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1690>
5. Муратова Ю., Зубар І. Інноваційні підходи до мотивації працівників в умовах кадрового дефіциту на ринку праці. Освіта і наука в галузі адміністрування та бізнесу: сучасні тренди і проблеми : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 21 жовт. 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. С. 205–208. URL: <https://dspace.vspu.edu.ua/items/5b13cc6d-9151-4258-97d5-49f59f8acbcd>
6. Яковенко В. Г., Громова О. В. Управління людськими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. С. 46–51. URL: https://www.researchgate.net/publication/396435563_UPRAVLINNA_LUDSKI_MI_RESURSAMI_PIDPRIEMSTVA_V_UMOVAN_VOENNOGO_STANU

*Долгов Денис,
здобувач другого(магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Петриківа Ольга,
к.е.н., доцент,
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ПОДОЛАННЯ СТАТИЧНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ: ДИНАМІЧНИЙ SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ НІВЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РИЗИКІВ У ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасне бізнес-середовище України функціонує в умовах екстремальної невизначеності, спричиненої воєнними діями, економічною нестабільністю та руйнуванням логістичних ланцюгів. У науковій літературі такий стан часто описують акронімами VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) або новішим BANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible). За таких обставин класичні методи стратегічного аналізу, розроблені для стабільних ринків, втрачають свою прогностичну силу. Підприємства стикаються з необхідністю не просто аналізувати поточний стан, а й моделювати кризові сценарії. Тому тема адаптації методів стратегічного аналізу є критично актуальною для забезпечення виживання та розвитку вітчизняного бізнесу [1]. Це підтверджується прогнозами МВФ щодо скорочення української економіки на 10% у 2022 році та даними опитування Європейською бізнес-асоціацією, згідно з якими 42% підприємців малого та середнього бізнесу повністю припинили діяльність, а 25% дрібних підприємців опинилися в ситуації повної відсутності резервних коштів. Такі масштабні збої роблять традиційне довгострокове планування на 3-5 років неможливим.

Для традиційного підходу до стратегії характерною особливістю є лінійність: тобто аналіз середовища → визначення цілей → розробка плану → реалізація. Однак в умовах високих ризиків зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж підприємство встигає пройти цей цикл. Таким чином, необхідна адаптація має включати наступні етапи.

1. Від статичного SWOT до динамічного SWOT-матричного аналізу.

Класичний SWOT-аналіз часто перетворюється на формальний перелік факторів, проте в умовах невизначеності цього недостатньо. Пропонується адаптація методу через введення кількісних оцінок ймовірності та впливу.

Для кожного фактора загроз та можливостей необхідно розрахувати зважену оцінку ризику:

$$R=P \times I \quad (1)$$

де R – рівень ризику/можливості, P – ймовірність настання події (0-1), I – сила впливу на підприємство (1-10 балів). Це дозволяє відфільтрувати "шум" і зосередитися на критичних загрозах.

2. Інтеграція сценарного планування.

В умовах, коли неможливо точно спрогнозувати майбутнє (наприклад, в період тривалих воєнних дій або коливання валютних курсів), стратегічний аналіз має базуватися на сценарних варіантах. Найчастіше рекомендується розробляти мінімум три сценарії: 1) оптимістичний, коли відбувається швидке відновлення ринків; 2) реалістичний, для якого характерним є збереження поточної динаміки зароз; 3) песимістичний, як то погіршення безпекової ситуації, втрата активів і т.і.

В таких умовах стратегія підприємства повинна мати "модульну структуру", тобто набір дій, які можна швидко активувати залежно від того, який сценарій реалізується.

3. Аналіз "слабких сигналів" (Weak Signals).

За методикою І. Ансоффа, в умовах турбулентності важливо виявляти ознаки змін на ранніх етапах. Адаптація PESTLE-аналізу має полягати не в констатації фактів (наприклад, "інфляція 20%"), а у моніторингу передвісників змін (зміна риторики регуляторів, нові логістичні обмеження на кордоні тощо).

Ось чому є важливим елемент адаптації - впровадження концепції реальних опціонів. Тобто підприємство інвестує не у великий неподільний проект, а у створення можливостей, якими можна скористатися в майбутньому, якщо умови будуть сприятливими, або відмовитися з мінімальними втратами.

Таким чином, в умовах високої невизначеності та ризиків, характерних для сучасного стану економіки України, традиційні методи стратегічного аналізу потребують суттєвої модифікації. Ключовим напрямком такої адаптації є перехід від детермінованого планування до імовірнісного та сценарного.

Підприємствам рекомендується впроваджувати динамічний SWOT-аналіз з кількісною оцінкою ризиків та використовувати сценарне планування як базовий інструмент прийняття рішень. Це дозволить забезпечити стратегічну гнучкість та підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх шоків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Геєць В. М. Економіка України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 3–15.
2. Куцик П., Мединська Т., Корягін М., Боднарюк І. Діяльність державних підприємств: фінансовий та стратегічний аспекти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-51>
3. Оводов Д. А., Бондаренко В. М. Стратегічний розвиток підприємництва в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 1(63). С. 194–200. URL: <https://doi.org/10.24144/2409-6857>
4. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
5. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни: рівні та інструменти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>

*Євтушенко Ольга, к.е.н.
Університет митної справи та фінансів;
Щолокова Ганна,
к.політ.н., доцент
Університет митної справи та фінансів*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НАВИЧКАМИ ЯК РЕГУЛЯТОРНИЙ МЕХАНІЗМ ПРОТИ НАДЛИШКОВОЇ АВТОМАТИЗАЦІЇ

Світ динамічно змінюється в результаті впровадження нових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ). Бізнес активно застосовує ШІ для вирішення рутинних проблем у різних сферах. Працівники мають конкурувати з ШІ в певних сферах трудової діяльності. Актуальності набуває питання, як ефективно інтегрувати навички людини та можливості ШІ для зростання бізнесу.

За даними дослідження Mercer у 2026 році бізнес перейшов до стану, де мінливість є постійною характеристикою зовнішнього середовища та зрілі ринки [1]. На відміну від попередніх десятиліть, вільних ринкових ніш майже не залишилося, конкуренція стає глобальною. Цифровізація розвивається надвисокими темпами, чим збільшує ризики всіх традиційних учасників ринку. Змінюються підходи до конкурентних переваг – те, що надавало більших можливостей в недалекому минулому, сьогодні – тільки базовий мінімум для виходу на ринок. Лінійні моделі зростання бізнесу в сучасних умовах не працюють, виникає потреба у переході до нових підходів у використанні ресурсів. Mercer визначає «експоненціальну продуктивність» як здатність кратно більше збільшувати результати, використовуючи ті самі або менші ресурси [1]. 99% керівників очікують скорочення штату через використання ШІ, сподіваючись на значне зростання продуктивності [1]. Одним із важливих трендів 2026 р., який виявили Mercer, є недостатність тільки використання ШІ для експоненціальної продуктивності, тільки людина у парі з ШІ можуть примножувати ефективність за рахунок швидкості та масштабу ШІ й спрямованого наміру та креативності людини [1].

Згідно з дослідженням Mercer, керівники компаній виокремлюють такі критичні фактори, які впливають на їхні стратегічні плани у 2026 р.: дефіцит талантів, цифрова акселерація, деглобалізація, впровадження тарифів, зростання інфляції, які створюють додаткові бар'єри [1]. 57% керівників очікують, що наступне десятиріччя буде турбулентним [1].

З іншого боку, в результаті масових звільнень працівників виникає стратегічний парадокс автоматизації, описаний у дослідженні «The AI Layoff Trap» [2]. Falk та Tsoukalas вводять поняття «екстерналія попиту», сутність якого в тому, що масове заміщення працівників ШІ заради короткострокового ROI при ігноруванні факту, що звільнені працівники є споживачами, руйнує купівельну спроможність на ринку в цілому [2]. Без належних механізмів регулювання, якщо не створюються нові робочі місця в інших сферах, зростання продуктивності

може призвести до значного зниження попиту. Також Falk та Tsoukalas описують ефект «Червоної королеви», за якого конкуренція змушує компанії автоматизувати процеси швидше, ніж того потребує ринок, що поглиблює кризу [2].

За результатами досліджень Mercer сформулювали глобальні тенденції талантів 2026 у забезпеченні експоненціальної продуктивності: вирішення рівняння людина-машина. Один з трендів – переосмислення для людської вигоди, який передбачає, що критичними елементами для формування людської переваги є редизайн роботи під ІІІ перехід від автоматизації функцій до посилення можливостей; формування середовища, в якому ІІІ – інструмент для розширення професійного впливу; перехід від посадових інструкцій до профілей навичок працівників [1]. Тенденції зростання навичок при наймі персоналу та формуванні системи винагороди підтверджуються і дослідженням Mercer «Future-fit rewards: Reward strategies for a skills-powered tomorrow» [3].

Для успішного функціонування бізнесу та можливості розвитку в сучасних умовах необхідною умовою є розбудова системи спільної взаємодії ІІІ та працівника, яка має дозволяти значно збільшити ефективність діяльності при формуванні адаптивного та інклюзивного робочого середовища для працівника. Для персоналу важливе розуміння, що ІІІ – технології у ролі помічника, а не конкурент, який швидше працює. Компаніям потрібно фокусуватися на забезпеченні рівного доступу працівників до інструментів ІІІ та акцентувати увагу на розвитку цифрових компетентностей, зокрема навичок роботи з різними інструментами ІІІ. HR-менеджери мають при формуванні програм розвитку персоналу базуватися на співвідношенні стратегії бізнесу, перспективних навичок персоналу, необхідності отримання нових навичок та / або перенавчання для відповідності рівню розвитку цифрових технологій у компанії. Особливої уваги заслуговує створення людиноцентричного та психологічно безпечного середовища для роботи працівників, щоб зменшити рівень їхнього стресу та вигорання.

Отже, стратегічне управління навичками може слугувати механізмом стримування ризиків відносно надлишкової автоматизації бізнесу за рахунок кооперації людини та ІІІ, розвитку цифрових навичок персоналу та збереження рівня доходів працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Global Talent Trends 2026. Driving exponential performance: Solving the human-machine equation : [звіт] / Mercer. 2026. 47 p. URL: <https://info.marsh.com/global-talent-trends/2026/>
2. Falk, Brett & Tsoukalas, Gerry. (2026). The AI Layoff Trap. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14049.98407>
3. Future-fit rewards: Reward strategies for a skills-powered tomorrow. Mercer, LLC. 2024. URL: <https://www.mercer.com/en-gb/insights/talent-and-transformation/skill-based-talent-management/future-fit-rewards/>

*Єсіна Ольга,
старший викладач кафедри менеджменту організації
Одеський національний економічний університет;
Акінфієва Анастасія,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет*

МОДЕЛІ HELIX ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ

Інновації виступають визначальним чинником конкурентоспроможності економіки, забезпечуючи її перехід до нових технологічних укладів. Ключовою передумовою їх ефективного розвитку є налагодження взаємодії між суб'єктами, які розробляють, впроваджують і регулюють інновації. Узагальнення цих процесів знайшло відображення у формуванні моделей, що характеризують еволюцію інноваційних систем від лінійних до мережових. Однією з найбільш відомих і поширених є концепція Helix, яка набула розвитку від моделі Triple Helix до більш складних форм.

Інноваційну модель доцільно трактувати як динамічну систему взаємодії інституцій та акторів, спрямовану на забезпечення ефективного створення та впровадження знань. Такий підхід дозволяє розглядати інноваційні процеси як результат координації ресурсів, інтересів і механізмів взаємодії [1].

Модель Triple Helix (Потрійна спіраль) описує базову конфігурацію інноваційної системи, що об'єднує університети, бізнес і державу. Її сутність полягає у формуванні взаємодії між цими суб'єктами з метою генерації та комерціалізації знань.

Водночас ефективність цієї взаємодії забезпечується через інституційні механізми, зокрема діяльність центрів трансферу технологій, кластерних об'єднань та спільних дослідницьких проєктів. Разом із тим ключовим обмеженням моделі є асиметричність взаємодії між учасниками, що проявляється у недостатньому рівні комерціалізації результатів наукових досліджень та залежності інноваційної активності від державної політики. Це зумовлює необхідність розвитку підприємницьких університетів та інноваційної інфраструктури [2].

Модель Quadruple Helix (Чотириланкова спіраль) є розвитком концепції Triple Helix і включає до взаємодії університетів, бізнесу та держави ще один важливий елемент – громадянське суспільство, що враховує суспільні потреби, культурні цінності та інформаційне середовище. У цьому контексті громадянське суспільство виступає не лише споживачем інновацій, а й активним учасником їх створення, оскільки саме воно визначає попит на нові технології та долучається до процесів спільного виробництва знань. Реалізація моделі здійснюється через механізми відкритих інновацій, смарт-спеціалізації та інтерактивні платформи взаємодії.

Водночас слабким місцем Quadruple Helix є недостатній рівень інституційної зрілості громадянського суспільства, що може обмежувати його ефективну участь у формуванні інноваційної політики [3].

Наступним етапом еволюції геліксних моделей стала Quintuple Helix (П'ятиланкова спіраль), яка розширює попередню Quadruple Helix, додаючи до вже існуючих елементів природне середовище як провідний чинник інноваційного розвитку. Її поява пов'язана з необхідністю поєднання інноваційного розвитку з принципами сталості та екологічної безпеки. Ця модель відображає перехід до систем сталого інноваційного розвитку, у яких екологічні обмеження виступають важливим чинником технологічних змін. У практичному вимірі це проявляється через впровадження ESG-підходів, розвиток «зеленої» економіки та використання принципів циркулярності.

В Україні реалізація Quintuple Helix перебуває на початковому етапі. Попри наявність окремих екологічно орієнтованих проєктів, відсутня цілісна політика інтеграції екологічного компонента в інноваційні стратегії. Водночас ця модель є перспективною в контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграції [3].

Еволюція геліксних моделей не є лінійною та відображає поступове ускладнення інноваційних екосистем і розширення кола їхніх учасників. Якщо попередні моделі переважно концентрувалися на взаємодії соціальних, економічних та екологічних компонентів, то сучасний етап розвитку характеризується посиленням ролі цифрових технологій як самостійного елемента інноваційних процесів.

У межах подальшого розвитку цих підходів у сучасних наукових дослідженнях формується концепція Sextuple Helix, яка доповнює попередні моделі генеративним штучним інтелектом як новим актором інноваційної системи. Вона відображає трансформацію ролі цифрових технологій – від інструментального використання до участі у створенні знань.

Згідно з дослідженням L. Peschke [4], Sextuple Helix розглядається як розширення Quintuple Helix, де AI виступає шостою «спіраллю» та інтегрується у процеси виробництва знань поряд із традиційними учасниками.

У цій моделі штучний інтелект трактується як «епістемічний агент», здатний генерувати й інтерпретувати знання, що змінює характер інноваційної діяльності. Це, у свою чергу, свідчить про формування нової логіки функціонування інноваційних систем, заснованої на взаємодії людських і цифрових агентів.

Слід зазначити, що інтеграція штучного інтелекту як повноцінного елемента геліксної моделі супроводжується виникненням низки викликів, зокрема у сфері етичного регулювання, достовірності знань та відповідальності за результати їх використання, що зумовлює необхідність формування відповідних інституційних механізмів регулювання.

Таким чином, Sextuple Helix відображає становлення нової парадигми інноваційного розвитку, що характеризується інтеграцією штучного інтелекту в процеси створення знань і формуванням гібридних інноваційних екосистем.

Систематизацію еволюційних змін інноваційних екосистем здійснено на основі порівняльного аналізу моделей Helix (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика моделей інноваційних екосистем

Модель	Основні учасники	Пріоритет розвитку	Роль інновацій
Triple Helix	Університети, бізнес, держава	Економічне зростання	Комерціалізація знань
Quadruple Helix	+ Громадянське суспільство	Соціальний запит	Людиноцентричні інновації
Quintuple Helix	+ Природне середовище	Сталий розвиток	Екологічна безпека
Sextuple Helix	+ Штучний інтелект (GenAI)	Інтелектуальна взаємодія	Спільне створення знань

Джерело: розроблено авторами

Як свідчать дані табл. 1, еволюція моделей Helix відображає перехід від вузької інституційної взаємодії до інтеграції екологічних та цифрових чинників. Кожен перехід до наступної моделі супроводжується трансформацією економічної та інституційної системи. Для Triple Helix ключовим є формування базових нормативно-правових і організаційних механізмів взаємодії між університетами, бізнесом і державою. Натомість модель Sextuple Helix потребує розширення регуляторного поля, зокрема у сферах регулювання штучного інтелекту, захисту інтелектуальної власності, створеної AI, та кібербезпеки даних.

Отже, еволюція моделей Helix відображає поступове ускладнення інноваційних систем і розширення кола їх учасників. Перехід від Triple до Quintuple Helix засвідчує зміщення акцентів у бік соціальних та екологічних чинників, тоді як Sextuple Helix характеризується інтеграцією штучного інтелекту в процеси створення знань. Загалом розвиток геліксних моделей супроводжується зростанням складності взаємодій і потребує високого рівня інституційної узгодженості та адаптивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хоробчук В. О., Пілько А. Д. Аналіз моделей інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-92> (дата звернення: 28.03.2026)
2. Дяченко С. А., Назаренко І. В. Застосування моделі triple helix як чинника стимулювання розвитку інноваційного підприємництва на регіональному рівні. *Вісник ХНТУ*. 2024. №3. С. 344-351. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.43> (дата звернення: 28.03.2026)
3. Кравченко Д. А., Салун М. М. Геліксні моделі як методологічна основа організаційно-економічного забезпечення інноваційного підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-48> (дата звернення: 28.03.2026).
4. Peschke L. The Sextuple Helix Innovation Model: Positioning Generative AI as an Epistemic Agent in Creative and Sustainable Knowledge Economies. *Social Sciences*. 2026. № 2. P. 121. URL: <https://doi.org/10.3390/socsci15020121>

*Загорянська Олена,
к.е.н., доцент
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського;
Біленька Софія,
здобувачка освіти
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського*

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

В умовах динамічних трансформацій вітчизняної та світової економіки менеджмент як система управління організацією зазнає суттєвих змін. Цифровізація, прискорення технологічного прогресу, зміна споживчих запитів і нові форми організації праці формують принципово відмінне середовище для прийняття управлінських рішень. Дослідження актуальних тенденцій, проблем і перспектив розвитку сучасного менеджменту набуває особливого значення для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних організацій.

Таким чином, дуже важливо виявити ключові тенденції розвитку сучасного менеджменту, охарактеризувати наявні проблеми та визначити перспективні напрями вдосконалення управлінської практики.

У роботі запропоновано узагальнений підхід до трансформації сучасного менеджменту в умовах цифровізації, що передбачає інтеграцію технологічних інструментів управління з людиноцентрованими принципами організації діяльності.

Сучасний менеджмент формується під впливом глибокої цифрової трансформації, яка змінює не лише інструменти, але й логіку прийняття управлінських рішень. Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та хмарних технологій забезпечує перехід до data-driven управління, що підвищує точність прогнозування та скорочує часові витрати на обробку інформації. Водночас цифровізація супроводжується переходом до гнучких організаційних структур, у яких ключову роль відіграють автономні команди та горизонтальні зв'язки, що дозволяє підвищити адаптивність організацій до змін зовнішнього середовища [1]. Практика впровадження цифрових інструментів управління свідчить про можливість скорочення часу прийняття управлінських рішень на 20–30% та підвищення ефективності використання ресурсів організації.

Перехід від жорстких ієрархічних структур до гнучких організаційних форм. Agile-, Scrum- та Kanban-підходи, що виникли у сфері розробки програмного забезпечення, активно адаптуються у фінансовому секторі, виробництві та державному управлінні. Це сприяє підвищенню адаптивності організацій і прискоренню інноваційних циклів [2].

Також важливо відмітити домінування людиноцентрованого підходу як основи стратегій управління персоналом. Концепції employee experience та корпоративного добробуту орієнтують менеджмент на врахування потреб і цінностей співробітників, що прямо корелює з продуктивністю праці та утриманням талантів в організації.

Разом з тим сучасний менеджмент стикається з низкою проблем. Першою є управління невизначеністю: нелінійний характер глобальних і внутрішніх процесів ускладнює стратегічне планування, а традиційні моделі прогнозування виявляються недостатньо ефективними в умовах VUCA-середовища. Для вітчизняних підприємств ця проблема посилюється впливом воєнного стану та нестабільності ринку [3].

Другою проблемою є дефіцит управлінських компетенцій нового покоління. Попит на менеджерів, здатних поєднувати технологічну грамотність із соціальним інтелектом і крос-культурною комунікацією, значно перевищує пропозицію. Третьою проблемою є забезпечення етичності управлінських рішень в умовах цифровізації: питання конфіденційності даних і відповідальності за рішення, прийняті на основі алгоритмів, поки не мають однозначних регуляторних відповідей [4].

Таким чином, перспективи розвитку менеджменту з урахуванням вище наведеної інформації полягають у таких тенденціях:

- інтеграція поведінкової економіки в практику управління: розуміння когнітивних упереджень допомагає розробляти ефективніші механізми мотивації персоналу;
- розвиток мережевих організаційних структур, де координація між автономними командами замінює традиційний жорсткий контроль;
- впровадження принципів сталого розвитку та ESG-стратегій (Environmental, Social, Governance) як основи довгострокової конкурентоспроможності підприємств [2].

Отже, сучасний менеджмент перебуває на етапі якісної трансформації, що зумовлена цифровізацією, розвитком гнучких організаційних форм та посиленням людиноцентрованого підходу. Встановлено, що ефективність управління в сучасних умовах визначається здатністю організацій інтегрувати технологічні інструменти з адаптивними управлінськими практиками. Подальший розвиток менеджменту пов'язаний із формуванням моделей управління, орієнтованих на дані, мережеву взаємодію та принципи сталого розвитку, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Радченко О. В. Штучний інтелект як інструмент реалізації людиноцентричної парадигми в публічному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2021. Вип. 1 (72). С. 45–52.

2. Антонова Л. В. Цифровізація публічного управління в Україні: від теорії до практики людиноцентризму. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. Т. 32 (71), № 3. С. 1–6.
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. за ред. О. І. Євтушевського. Київ : Вільямс, 2018. 704 с.
4. Грицяк Н. В., Соловйов С. Г. Штучний інтелект у публічному управлінні: людиноцентрований підхід. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 98

*Загородська Карина,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні
факультету економіки та управління
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова;
науковий керівник: Арзянцева Дар'я, к.е.н, доцент кафедри
менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій*

РИЗИКИ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасному світі при прийнятті управлінських рішень завжди важливо враховувати фактор ризику. Поняття “ризик”, у даному випадку, використовується як рівень визначеності, з якою можна прогнозувати результат. Рішення приймаються у різних обставинах по відношенню до ризику. Ці умови традиційно класифікуються як умови визначеності, ризику та невизначеності ситуації.

У контексті здійснення управлінських заходів, під загрозою (ризиком) зазвичай мають на увазі вірогідність появи небажаних результатів або розбіжність між фактично досягнутими показниками та тими, що були запрограмовані. Водночас, непевність (невизначеність) визначається як ситуація, коли інформаційне забезпечення процесу ухвалення рішень є неповним, не зовсім достовірним або запізнілим, що, своєю чергою, ускладнює точне передбачення наслідків майбутньої діяльності.

Мета врахування ризиків та невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень полягає у забезпеченні обґрунтованості та ефективності управлінських дій шляхом оцінювання можливих відхилень результатів, зниження негативних наслідків і підвищення рівня передбачуваності діяльності організації. Це передбачає використання достовірної інформації, аналіз альтернативних варіантів та врахування ймовірного характеру розвитку подій.

Ризики та невизначеність проявляються у різних сферах діяльності організації, однак особливо вагомими вони є у процесі стратегічного та оперативного управління, де прийняття рішень здійснюється в умовах обмеженості інформації, мінливості зовнішнього середовища та необхідності швидкого реагування на зміни. [1].

Невизначеності класифікують за двома основними групами:

- об'єктивні (не залежать від особи, яка приймає рішення). У цьому випадку джерело невизначеності знаходиться поза межами підприємства або поза зоною його контролю;
- суб'єктивні (виникають через професійні помилки, упущення, неузгодженість дій, надмірну складність завдання чи брак часу; їхнє джерело може бути як внутрішнім для організації, так і зовнішнім, якщо суб'єкт управління може на нього мати вплив).

Щодо кількості дефектів або браку інформації, непевності класифікують у чотири ступені градації:

- 10-15% – незначний рівень, котрий не має впливу на перелік та основний зміст типових стадій формування рішень з управління;
- 40-50% – помірний рівень, що не трансформує набір стадій, проте диктує потребу перегляду наповнення цих стадій під час підготовки;
- 70-80% – значний рівень, який спричиняє необхідність внесення змін як до складу, так і до суті етапів розробки;
- 90-100% – гранично високий рівень, що виходить за межі сприйняття професіоналів, залучених до процесу створення.

Також можна виділити таку класифікацію типів невизначеності:

1. Кількісна – коли невизначеність постає через значну кількість компонентів або учасників у конкретній обстановці;
2. Інформаційна – виникає через дефіцит відомостей або їхню нерелевантність, зумовлені як технічними, так і соціальними чи іншими обставинами;
3. Ціннісна – спричинена занадто високою вартістю або неможливістю здобуття абсолютної ясності;
4. Фахова – є наслідком недостатніх навичок чи компетенцій особи, яка приймає рішення;
5. Лімітуюча – обумовлена існуючими обмеженнями в рамках управлінської дилеми, наприклад, жорсткими часовими рамками чи браком необхідних ресурсів;
6. Невизначеність, що походить із зовнішнього середовища – стосується того, як можуть відреагувати або які кроки вживуть конкуренти стосовно управлінського процесу.

Аби знизити рівень невизначеності, варто звертатися по думку як до експертів, так і до пересічних громадян. Найбільш елементарним методом подолання вже наявної невизначеності є трансформація її у стан ризику. У процесі розв'язання дилем у невизначених умовах неабияке значення мають почуття, набуті знання та майстерність особи, яка керує. Часом, для стимулювання пошуку інноваційних шляхів, необхідно свідомо посилити ступінь невизначеності. Отже, ключовим завданням є не просто мінімізація невизначеності, а вправне нею оперування.[2]. Якщо говорити про ризик то, у літературі автори наводять різні визначення ризику:

- як висока можливість втрати;
- як можливість і масштаб невідповідності очікуваних негативних і позитивних результатів при виборі варіанта рішення;
- імовірність виникнення збитків чи зниження прибутку порівняно з прогнозованим варіантом;
- кількісна оцінка невдалого закінчення.

У сфері економіки, аби зменшити небезпеки при втіленні новітніх ініціатив, дієвими кроками можуть слугувати, приміром, встановлення додаткової націнки на товари преміумкласу, формування спеціалізованих

фондів для покриття ризиків, залучення позикових коштів від інноваційних фінансових установ, та інше. Окрім того, залучення сторонніх експертів для кваліфікації рівня ризику також дає певну позитивну віддачу.

Для того, щоб компанія могла повноцінно діяти серед умов, насичених невизначеністю та потенційними небезпеками, життєво необхідним є впровадження всеохоплюючої методології управління ризиками. Вона мусить включати ідентифікацію загроз на початкових етапах, коректне їхнє вимірювання та мінімізацію можливих шкідливих ефектів. Ця система, яку називають ризик-менеджментом, є незамінним інструментом, що лежить в основі обґрунтованого прийняття управлінських рішень. [3].

Процедура, що стосується керування ризиками, складається з кількох послідовних стадій. Насамперед, найважливіше – це виявити потенційні загрози, тобто визначити ті можливі небезпеки, які можуть мати вплив на функціонування організації. Далі слідує етап аналізу цих загроз, а також кількісне їх вимірювання, що неминуче включає визначення вірогідності настання ризикової ситуації та окреслення спектру потенційних наслідків. Коли ризики вже піддані оцінці, необхідно обрати найкращі підходи для того, щоб їх усунути чи принаймні зменшити їхній вплив. Серед фундаментальних концепцій роботи з ризиками варто згадати: повне ігнорування ризику, що полягає у відмові від занадто ризикованих дій; мінімізація ризику через впровадження превентивних кроків та механізмів контролю; передача зобов'язань щодо ризику іншим суб'єктам, наприклад, оформленням страхових договорів; і, зрештою, усвідомлене знесення ризику у випадку, якщо його поточний рівень вважається прийнятним для підприємства.

Ключову функцію у пом'якшенні непевності виконує впровадження сучасних прийомів аналізу, що включають створення сценаріїв розвитку подій у перспективі, оперування розгорнутим апаратом економіко-математичних розрахунків, а також інтеграцію фахових оцінок. Володіння цими інструментами надає можливість ліпше передбачати ймовірні напрямки еволюції обставин та підбирати найефективніші управлінські кроки.

Окрім того, аби успішно протистояти ризикам, необхідно запровадити механізми постійного контролю та підтвердження даних, які дозволяють неухильно стежити за змінами у внутрішніх та зовнішніх умовах ведення бізнесу компанією. Такий підхід є критично важливим для швидкої реакції на будь-які нововиявлені проблеми та своєчасного внесення змін до ухвалених рішень, узгоджуючи їх із поточною ринковою ситуацією.

Отже, небезпечні події та складова невизначеності – це невіддільні частини нинішнього механізму прийняття рішень на керівному рівні, що є наслідком стрімких трансформацій у зовнішньому середовищі, розвитку цифрових технологій, глобалізаційних тенденцій та посилення суперництва. У цьому контексті функціонування організацій постійно зазнає впливу численних факторів, які складно або ж зовсім неможливо спрогнозувати наперед, що значно обтяжує визначення оптимальної стратегії управління.

У ході вивчення було виявлено, що ризик як такий свідчить про ймовірність відхилення справжніх підсумків від тих, що були попередньо намічені, тоді як невизначеність корениться у нестачі чи повному збігу достовірних даних стосовно обставин, в яких формується рішення. Саме оця двійка понять утворює заплутаний простір для діяльності, де особам, відповідальним за управління, належить приймати оперативні, обґрунтовані та відповідальні заходи. Ключовим аспектом тут стає уміння лідерів оцінювати стан справ, прогнозувати можливі результати та визначати найоптимальніші маршрути для втілення рішень.[1].

В епоху глобальних взаємозв'язків, тотальної цифровізації та стрімкої зміни економічної кон'юнктури, очільники бізнесу все частіше зіштовхуються не лише з тими небезпеками, які можна підрахувати, а й із фундаментальною невідомістю, коли визначити імовірність певних подій практично неможливо. Зазвичай, ризик інтерпретується як ситуація, де ми спроможні чисельно оцінити шанси настання конкретних подій та їхній вплив, тоді як невизначеність виникає через дефіцит інформації, нестабільність умов довкілля та непередбачуваність зовнішніх факторів.[2].

Керівні заходи в таких умовах вимагають цілісного бачення для виявлення, оцінки та зменшення загроз. Хоча такі традиційні методи, як аналіз SWOT, розробка альтернативних сценаріїв чи залучення експертних думок, зберігають свою актуальність, їхня результативність значно зростає завдяки застосуванню новітніх цифрових засобів. Серед них ключову роль відіграють системи аналітики бізнесу (BI), що дають змогу оперативно опрацьовувати величезні обсяги інформації, розкривати приховані закономірності та будувати прогнози потенційних небезпек. Такі платформи, як-от Power BI, Tableau чи Google Data Studio, спрощують візуалізацію даних, що є опорою для ухвалення зважених рішень.

Особливе значення надається технологіям штучного інтелекту та машинного навчання, які здатні моделювати складні траєкторії розвитку подій і виявляти приховані ризики. Наприклад, спеціалізовані алгоритми можуть аналізувати споживчу поведінку, фінансові потоки чи виробничі процеси задля превентивного усунення кризових ситуацій. До того ж, помітного поширення набувають системи управління ризиками (Risk Management Systems), які інтегруються у загальнокорпоративні ІТ-системи та забезпечують автоматизацію процесів контролю за ризиками.

Сучасним трендом є також активне використання технологій Великих Даних (Big Data) та хмарних обчислень, які гарантують швидкий доступ до необхідної інформації та можливість її гнучкого масштабування для обробки. Інструменти, що базуються на блокчейн-технологіях, підвищують рівень прозорості транзакцій та зменшують вірогідність фінансових махінацій. Водночас, все більшої популярності набирають гнучкі (Agile) підходи до управління, які передбачають високу адаптивність, швидку реакцію на зміни та постійне уточнення прийнятих рішень у процесі їхньої імплементації.

Ключовим аспектом є неминучість загроз у сучасному світі, хоча повна їхня ліквідація є майже нездійсненною, проте опанування ними та вмале маніпулювання ними є нагальною потребою. З цією метою застосовується арсенал засобів управління ризиками, які включають ідентифікацію потенційних загроз, їхнє вимірювання, вибір оптимальних стратегій реагування та постійний моніторинг динаміки ситуації. Впровадження означених методологій допомагає не тільки мінімізувати вірогідність негативних результатів, але й здатне обернути непередбачені обставини на користь, використовуючи відкриті можливості. Окрім того, суттєво знижує рівень невизначеності стан інформаційного забезпечення, що базується на високій достовірності даних, застосуванні інноваційних методів аналізу та цифровізації процесів, а також постійному підвищенні кваліфікації керівного персоналу. Шляхом сценарного моделювання, використання оцінок фахівців, прогнозової аналітики та побудови відповідних моделей, досягається більша зваженість у прийнятті рішень та готується міцніший ґрунт для адаптації до змін у зовнішньому середовищі, де оперує установа. [4].

Таким чином, вправне оперування ризиками та невідомим є ключовою передумовою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довготривалого розвитку установи. Це сприяє підвищенню якості керівних ухвал, скороченню розміру збитків та формуванню спроможності швидко пристосовуватися до нових викликів. У сучасному світі саме вміння працювати з ризиками та невизначеністю стає однією з найважливіших кваліфікацій успішного менеджменту та запорукою сприятливого функціонування будь-якого підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ризик, визначеність і невизначеність при прийнятті рішень: навч. посібник. / за ред.: Н.Д. Корягін, 2015. 268 с.
2. Ухвалення управлінського рішення в умовах невизначеності і ризику: навч. посібник. / за ред.: В.А. Черненко, 2015. 409 с.
3. Сидоркін П., Горліченко С., Некоз В., Шилан М. *Методи управління ризиками інформаційної безпеки CRAMM та COBIT 5 for Risk, Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2023. № 47. С. 41-47. DOI: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-47-2-41-47>. (дата звернення: 05.05.2026).
4. Демчишак Н., Шевчук Р., Гоменюк К. Цифрові технології та інструменти забезпечення фінансової безпеки підприємства у контексті вартісно-орієнтованого управління. *Економіка та суспільство*, 2025. №73. С. 70-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-53> (дата звернення: 05.05.2026).

*Заєць Дмитро,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні
факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова;
науковий керівник: Арзянцева Дар'я*

ЕКОНОМІЧНІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ

У сучасних умовах трансформації економіки, глобалізації ринків та підвищеної конкуренції особливого значення набуває ефективне управління економічними ресурсами підприємства. Саме ресурси формують основу господарської діяльності, визначають виробничі можливості, конкурентоспроможність і перспективи розвитку суб'єкта господарювання. Економічні ресурси підприємства розглядаються як сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших елементів, що використовуються для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Водночас вони є базовою складовою економічного потенціалу підприємства, що відображає його здатність ефективно функціонувати та розвиватися [1, с. 131].

Сутність економічних ресурсів підприємства тісно пов'язана з категорією економічного потенціалу, який у сучасних дослідженнях визначається як комплексна система всіх видів ресурсів і можливостей підприємства, а також його здатностей до їх ефективного використання з метою досягнення стратегічних цілей і забезпечення сталого розвитку [1, с. 133]. Такий підхід дозволяє розглядати ресурси не лише як пасивну сукупність засобів виробництва, а як активний фактор формування результатів діяльності підприємства. При цьому важливим є не тільки обсяг ресурсів, а й ефективність їх використання, яка визначає кінцеву результативність господарської діяльності.

Виділяють різні підходи до класифікації економічних ресурсів підприємства. Найбільш поширеним є їх поділ на матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси. Матеріальні ресурси включають основні засоби, сировину, матеріали та інші елементи виробничого процесу. Трудові ресурси охоплюють персонал підприємства, його кваліфікацію, досвід і мотивацію. Фінансові ресурси представлені грошовими коштами, капіталом, інвестиціями та іншими фінансовими інструментами. Інформаційні ресурси включають дані, знання, технології та інновації, що використовуються у процесі управління та виробництва. У сучасних умовах також виділяють інтелектуальні та інноваційні ресурси як окремі складові, що забезпечують конкурентні переваги підприємства.

На нашу думку, у сучасній цифровій економіці особливого значення набуває трансформація структури економічних ресурсів у напрямі зростання

ролі нематеріальних активів. Якщо раніше домінували матеріальні та фінансові ресурси, то сьогодні ключовими факторами конкурентоспроможності стають знання, інформація, цифрові технології та управлінські компетенції. Адже це обумовлює необхідність переорієнтації системи управління підприємством на розвиток інтелектуального капіталу та цифровізацію бізнес-процесів, що дозволяє значно підвищити ефективність використання традиційних ресурсів.

Ефективність використання економічних ресурсів є ключовим критерієм діяльності підприємства. В економічній науці ефективність традиційно визначається як співвідношення отриманого результату до витрат ресурсів [2, с. 193]. В свою чергу, це означає, що підприємство повинно прагнути досягати максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів. Оцінка ефективності використання ресурсів здійснюється за системою показників, серед яких виділяють продуктивність праці, фондівіддачу, матеріалівіддачу, рентабельність, оборотність капіталу тощо. Комплексний аналіз цих показників дозволяє виявити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства та визначити напрями їх реалізації.

Особливу роль у забезпеченні ефективного використання ресурсів відіграє система управління підприємством. Дослідження показують, що досягнення стратегічних цілей значною мірою залежить від ефективності управління фінансовими ресурсами, їх оптимальної структури та раціонального розподілу [3]. Управління ресурсами передбачає планування, організацію, контроль і регулювання їх використання з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У сучасних умовах важливим є застосування системного підходу до управління ресурсами, який дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними видами ресурсів та забезпечувати їх узгоджене використання.

Важливим напрямом підвищення ефективності використання економічних ресурсів є впровадження інновацій. Сучасні дослідження доводять, що ефективне використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів є необхідною передумовою для створення та реалізації інноваційних ідей [4, с. 181]. Інновації дозволяють підвищити продуктивність праці, знизити витрати виробництва, покращити якість продукції та послуг, а також забезпечити конкурентні переваги підприємства на ринку. У цьому контексті важливим є розвиток інтелектуального капіталу підприємства, який включає знання, навички та компетенції персоналу.

Ще одним важливим напрямом підвищення ефективності використання ресурсів є оптимізація їх структури та відтворення. Наприклад, модернізація основних засобів дозволяє підвищити продуктивність виробництва та знизити витрати на обслуговування обладнання. Оптимізація фінансових ресурсів передбачає забезпечення достатнього рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Важливим сучасним вектором підвищення ефективності використання економічних ресурсів підприємства є впровадження принципів циркулярної економіки. Циркулярний підхід передбачає перехід від лінійної моделі

«виробництво – споживання – утилізація» до замкнених циклів використання ресурсів, що забезпечує мінімізацію відходів, повторне використання матеріалів та продовження життєвого циклу продукції. У цьому контексті ефективність управління ресурсами доповнюється екологічною складовою та орієнтацією на створення доданої вартості через рециклінг, ремануфактуру, екодизайн та ресурсозбереження. Інтеграція принципів циркулярної економіки у бізнес-процеси відкриває значні можливості для скорочення відходів, ефективного використання ресурсів, зниження викидів парникових газів та підвищення екологічної стійкості компаній [5].

Також, доцільно підкреслити, що ефективність використання ресурсів значною мірою залежить від якості управлінських рішень та рівня стратегічного мислення керівництва підприємства. Наявність навіть значного ресурсного потенціалу не гарантує успіху без його раціонального використання. Саме тому важливим є впровадження сучасних методів управління, таких як бюджетування, контролінг, управління за цілями (MBO) та використання цифрових аналітичних систем, які дозволяють своєчасно виявляти неефективне використання ресурсів і оперативно коригувати діяльність підприємства.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища важливим є забезпечення адаптивності підприємства до змін. Сучасні дослідження підкреслюють необхідність використання інтегральних підходів до оцінки ефективності управління, які враховують вплив зовнішніх факторів та здатність підприємства адаптуватися до нових умов. Особливо актуально для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності.

Таким чином, економічні ресурси підприємства є складною та багатокомпонентною системою, що визначає можливості його функціонування та розвитку. Ефективне використання ресурсів є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його фінансової стійкості та досягнення стратегічних цілей. Основними шляхами підвищення ефективності використання ресурсів є вдосконалення системи управління, впровадження інновацій, оптимізація структури ресурсів, розвиток людського капіталу та забезпечення адаптивності до змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гусаковська Т. О., Серeda О. О. Економічний потенціал підприємства: сутність та основні складові. *Проблеми економіки*. 2024. Т. 2, № 60. С. 129–135. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-129-135>.
2. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №. 6, № 509. С. 190–195. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>.
3. Лобачева І. Ф., Даценко Г. В., Кудирко О. М. Моделювання ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Проблеми сучасних*

- трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-09-01>.
4. Городянська Л. В. Відтворення економічних ресурсів підприємства в інноваційному процесі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 177–186. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.18>
 5. Арзянцева Д.А., Щепанський Е.В. Управління відходами як ключовий інструмент досягнення екологічної нейтральності бізнесу: роль публічного управління. *Наукові перспективи*. 2025. № 3 (57). С. 609- 623. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-609-623](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-609-623)

*Канарська Юлія,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова;
науковий керівник: Лалуєва Надія, старша викладачка
кафедри публічного управління та адміністрування*

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Сучасне середовище організацій є нестабільним через економічні зміни, глобальні кризи та воєнні виклики в Україні. У таких умовах традиційні управлінські підходи дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі внутрішніх чинників, які здатні підтримувати ефективність діяльності навіть за умов невизначеності.

Одним із таких чинників є організаційна культура, яка визначає характер взаємодії в колективі, впливає на процес прийняття рішень та формує здатність організації реагувати на зовнішні виклики. У кризових умовах її значення істотно зростає, оскільки від рівня довіри, комунікації та узгодженості дій залежить не лише ефективність роботи, а й загальна стійкість організації.

Особливої актуальності набуває дослідження організаційної культури в контексті сучасних кризових явищ, коли підприємства змушені адаптуватися до нових умов функціонування, змінювати управлінські підходи та переглядати власні цінності.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі організаційної культури в умовах кризи, а також визначення її впливу на ефективність діяльності та адаптивність сучасних організацій.

У сучасному менеджменті організаційна культура розглядається не як формальний набір цінностей чи корпоративних правил, а як реальний механізм, який визначає поведінку працівників і логіку функціонування організації. Вона проявляється у щоденних практиках взаємодії, способах прийняття рішень, ставленні до змін та відповідальності. Саме тому культура фактично формує «внутрішню модель» організації, яка або сприяє її розвитку, або, навпаки, гальмує його.

Згідно з сучасними українськими дослідженнями, організаційна культура є сукупністю переконань, норм, моделей поведінки та способів комунікації, які поділяються більшістю працівників і визначають характер їхньої взаємодії [1]. Важливо, що ці елементи часто не формалізовані, але саме вони мають найбільший вплив на реальну діяльність підприємства.

У контексті сучасних трансформацій організаційна культура дедалі більше пов'язується з ефективністю управління. Дослідження показують, що вона виступає інструментом координації дій персоналу та формує спільне

розуміння цілей організації [2]. Це особливо важливо в умовах невизначеності, коли формальні регламенти не встигають за швидкістю змін.

Кризові умови суттєво змінюють роль організаційної культури. Якщо в стабільному середовищі вона може виконувати переважно підтримуючу функцію, то під час кризи стає одним із ключових факторів виживання організації.

По-перше, криза загострює потребу в узгодженості дій. У ситуації невизначеності працівники значно більше орієнтуються не на формальні інструкції, а на неформальні правила та цінності. Саме тому культура починає визначати швидкість реакції організації на зміни та ефективність прийняття рішень.

По-друге, змінюється характер внутрішніх комунікацій. Дослідження показують, що в умовах кризи зростає рівень тривожності працівників, що може призводити до поширення чуток, зниження продуктивності та втрати довіри [3]. Водночас організації з розвиненою культурою відкритості та підтримки здатні значно ефективніше долати ці проблеми, забезпечуючи прозорість інформації та стабільність внутрішнього середовища.

По-третє, кризові умови вимагають підвищеної гнучкості. Як показує досвід підприємств у період пандемії та війни, організації, які змогли зберегти або трансформувати свою культуру в напрямі підтримки персоналу та швидкої адаптації, демонструють вищу стійкість [4]. Це свідчить про те, що культура має не лише зберігатися, а й змінюватися відповідно до нових умов.

Організаційна культура безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства в умовах кризи. Насамперед, це проявляється у здатності організації зберігати стабільність і уникати різких негативних змін.

Зокрема, міжнародні дослідження доводять, що тип культури може впливати навіть на фінансову стійкість компанії. Організації з більш структурованою та керованою культурою демонструють кращі результати під час криз, зокрема зменшення втрат і більшу здатність залучати ресурси [5]. Це підтверджує, що культура має не лише соціальне, а й економічне значення.

Водночас не менш важливим є вплив культури на персонал. У кризових умовах працівники зіштовхуються з невизначеністю, емоційним напруженням і ризиком втрати роботи. Дослідження показують, що організації, які забезпечують підтримку та відкриту комунікацію, здатні зменшити рівень стресу працівників і зберегти їхню залученість [3]. Це, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність діяльності.

Сучасні підходи до формування організаційної культури в умовах кризи базуються на принципах гнучкості, відкритості та орієнтації на людину. Особливої актуальності, на нашу думку, набуває розвиток культури довіри та підтримки, яка дозволяє зберігати стабільність навіть за умов значних зовнішніх викликів.

Окрему роль відіграє лідерство. Дослідження показують, що в кризових умовах керівники повинні поєднувати різні стилі управління, забезпечуючи як

контроль, так і підтримку персоналу [6]. Саме через лідерів організаційна культура транслюється та закріплюється в поведінці працівників.

В умовах сучасних криз організаційна культура перестає бути другорядним елементом управління і фактично перетворюється на один із визначальних чинників життєздатності організації. Вона формує також здатність колективу діяти узгоджено в ситуаціях невизначеності, коли стандартні управлінські рішення втрачають свою ефективність.

Ключовим є те, що саме через організаційну культуру відбувається адаптація до змін: вона визначає рівень відкритості до нових підходів, готовність до відповідальності та швидкість реагування на зовнішні виклики. У цьому контексті культура виступає своєрідним «внутрішнім ресурсом», який або посилює стійкість організації, або, навпаки, загострює її вразливість у кризових ситуаціях. Ефективною є не просто «сильна» культура, а така, що здатна трансформуватися відповідно до умов середовища. Саме гнучкість, орієнтація на комунікацію та підтримку персоналу визначають її практичну цінність у кризових умовах.

Таким чином, у сучасному менеджменті організаційна культура має розглядатися як стратегічний інструмент забезпечення стійкості та розвитку організації, а її формування – як цілеспрямований і безперервний процес, що потребує уваги як на рівні керівництва, так і всього колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лепейко Т. І., Янієва Д. Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.12> (дата звернення: 03.05.26).
2. Зоська Я., Кравченко Н., Стадник А. Моделі та типи організаційної культури в умовах соціальних трансформацій. 2022. URL: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.103-107> (дата звернення: 03.05.26).
3. Men L. R. et al. Employee-centric perspective on organizational crisis. 2022. URL: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2022-0045> (дата звернення: 03.05.26).
4. Banit O. Corporate culture of the enterprise in a pandemic. 2022. URL: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1\(30\)-3](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1(30)-3) (дата звернення: 03.05.26).
5. Fang Y. et al. Corporate culture and firm value: Evidence from crisis. 2023. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2022.106710> (дата звернення: 03.05.26).
6. Руденко О. Лідерство та антикризовий менеджмент як чинники ефективного управління. 2024. URL: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.73\(2\).2024.320725](https://doi.org/10.24025/2306-4420.73(2).2024.320725) (дата звернення: 03.05.26).

*Кінзерська Катерина,
здобувачка ОС Бакалавр
кафедри публічного управління та менеджменту;
науковий керівник: Намазова Юлія,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
ст. викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського*

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ: ВІД ІДЕЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ

Постановка проблеми. Сучасне ділове середовище характеризується високою мірою невизначеності, динамічними технологічними змінами та посиленою конкурентною боротьбою. За таких умов стратегії інноваційного вдосконалення підприємств стають визначальним чинником задля забезпечення їхньої стійкості та довгострокової здатності до конкуренції. На сьогодні інновації трактуються не просто як застосування нових технологій, а як комплексний процес перетворення ідей на дієві рішення, які приносять додаткову цінність [1].

Значення вивчення інноваційних стратегій зумовлене потребою підприємств пристосовуватися до реалій цифрової економіки, глобалізації ринків та змін у запитах споживачів. Організації, які своєчасно впроваджують інноваційні управлінські підходи, мають значно вищі шанси на успіх, оскільки здатні оперативніше реагувати на виклики та використовувати нові можливості [3].

Стратегія інноваційного розвитку компанії – це перспективний план її діяльності, метою якого є розробка, впровадження та комерціалізація нових продуктів, послуг чи управлінських підходів. Вона охоплює всі стадії інноваційного процесу: від зародження ідеї до її успішної реалізації на ринку.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є систематизація теоретичних засад формування інноваційних стратегій для розвитку бізнесу, а також встановлення специфіки їх реалізації на різних стадіях інноваційного процесу [1].

Аналіз основних аспектів проблеми. Серед основних ознак інноваційних стратегій можна виділити:

- спрямованість на довгострокову перспективу;
- відкритість до ризиків та експериментування;
- адаптивність управлінських рішень;
- поєднання наукових розробок з практичним діловим досвідом;
- фокус на потребах споживача.

Процес інноваційного розвитку охоплює низку послідовних етапів. На початковому етапі формування концепцій суттєве значення має залучення як

внутрішнього потенціалу організації, так і зовнішніх джерел, таких як клієнти, ділові партнери та інноваційні мережі.

На етапі відбору концепцій застосовуються аналітичні методи (наприклад, SWOT-аналіз, бізнес-моделювання) для оцінки їхньої життєздатності та раціональності впровадження. У фазі розвитку створюється дослідний зразок, здійснюється його випробування та пристосування до актуальних потреб ринку.

Ринкове освоєння є фінальною стадією інноваційного циклу, що охоплює запуск продукту на ринок, розробку збутової політики та менеджмент циклу існування нововведення.

У сучасній практиці розрізняють два основні типи інноваційних стратегій:

- стратегія першості (орієнтована на створення принципово нових розробок);
- стратегія адаптації (передбачає пристосування та поліпшення наявних рішень) [4].

У діловій практиці розрізняють кілька ключових видів інноваційних стратегій. Стратегія прориву (лідерства) передбачає інтенсивне застосування нових технологій та прагнення бути першопрохідцем на ринку з інноваційним продуктом. Така стратегія несе в собі значні ризики, але й обіцяє потенційно високі доходи. Стратегія наслідування ґрунтується на пристосуванні вже наявних інновацій з подальшим їх покращенням. Вона є менш ризикованою та дає змогу оперативніше вийти на ринок [2].

Незважаючи на значні можливості, які надають інновації, їхня реалізація часто зустрічається з низкою перешкод. До ключових проблем відносяться брак коштів, спротив працівників новим ідеям, нестача кваліфікованих спеціалістів та значні ризики. Також важливим чинником є недосконалість державної та системної підтримки, що може сповільнювати інноваційний розвиток. Для вирішення цих питань компаніям потрібно створювати ефективну систему керування нововведеннями, інвестувати ресурси у розвиток персоналу та розширювати партнерство з науковими організаціями і стартапами [4].

Висновки. Таким чином, стратегії інноваційного розвитку компаній є визначальним чинником успіху в сьогodнішній економіці. Вони дають змогу підприємствам не тільки пристосовуватися до змін, а й активно впливати на них, формуючи нові ринки та перспективи. Дієве впровадження інноваційної стратегії вимагає всебічного підходу, що охоплює створення ідей, їхню оцінку, розробку та комерціалізацію. Отже, шлях від зародження ідеї до її практичного втілення є непростим, проте вкрай важливим процесом, який гарантує тривалий розвиток бізнесу, його конкурентні позиції та стабільність в мінливому ринковому середовищі.

Важливо підвищити ефективність розвитку інновацій завдяки запровадженню цифрових систем для управління ідеями та розширенню співпраці підприємств з науковими організаціями та новими компаніями. Крім того, значну роль відіграє формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, що заохочує ініціативність та творчий підхід співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>
2. Могильна Л., Воробйов І. Стратегії управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-140>
3. Ярмус С. Стратегії підвищення інноваційного потенціалу підприємств у сучасному бізнес-середовищі. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-43>
4. Ліба Н., Турянчик Ю., Лендел М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45>

Ковальчук Наталія,

к.е.н., доцент

Університет митної справи та фінансів;

Гаркава Діана,

здобувач вищої освіти

Університет митної справи та фінансів

ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ МЕНЕДЖЕРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ INDUSTRY 4.0

У сучасних умовах розвитку концепції *Industry 4.0* цифровізація суттєво трансформує готельно-ресторанний бізнес, змінюючи підходи до управління та організації діяльності підприємств. Це зумовлює зростання ролі цифрових компетенцій менеджера, який має володіти сучасними технологіями, аналітичними інструментами та навичками управління інноваціями.

Глибока інтеграція інтелектуальних систем, зокрема штучного інтелекту, промислового Інтернету речей та розширеної аналітики *Big Data*, зумовлює необхідність перегляду загальноприйнятих методів менеджменту та модернізації корпоративних стратегій [2].

Стрімкий прогрес інформаційно-комунікаційних технологій стає каталізатором системної трансформації готельно-ресторанного бізнесу, де впровадження інструментів діджиталізації виступає стратегічним пріоритетом для оптимізації управлінських процесів та підвищення якості сервісу. Завдяки інтеграції інноваційних цифрових рішень підприємства набувають необхідної адаптивності до мінливості ринку, що дає змогу не лише ефективно реагувати на сучасні економічні виклики, а й модернізувати бізнес-моделі відповідно до динамічних змін у запитах та поведінкових моделях споживачів [1].

На сучасному етапі підприємства готельно-ресторанного бізнесу активно впроваджують «розумні» цифрові системи управління. Автоматизовані системи управління готелями сприяють мінімізації операційних помилок, підвищенню точності фінансового обліку й ефективності управління запасами. Чат-боти забезпечують цілодобову комунікацію з клієнтами в онлайн-середовищі.

Для забезпечення впізнаваності закладу недостатньо лише наявності вебсайту. Потрібно активно вести соцмережі, блоги та робити цікаві розсилки, співпрацювати з блогерами — це приваблює нових людей і змушує їх більше довіряти бренду.

Завдяки сучасним технологіям заклади можуть підлаштовуватися під кожного гостя. Штучний інтелект аналізує вподобання людей і пропонує саме те, що їм подобається. Мобільні додатки з бонусами роблять спілкування з клієнтом зручнішим, що стимулює повторне звернення клієнта.

Сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на автономність отримання послуг. Вони хочуть бронювати все через телефон, відкривати двері електронними ключами та замовляти їжу через QR-меню. Технологія «розумного

номера» дозволяє гостю самому керувати світлом чи температурою зі свого смартфона, створюючи ідеальний комфорт.

Штучний інтелект стає незамінним інструментом для реалізації стратегій динамічного ціноутворення та ефективного управління доходами. Прогнозна аналітика дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат, що у поєднанні з інтелектуальними системами обслуговування суттєво підвищує загальну рентабельність та стійкість підприємства на ринку [1].

Сучасний стан вітчизняного готельно-ресторанного сектору характеризується перебуванням у фазі безперервного реформування та стратегічних змін. Такі динамічні перетворення зумовлюють появу якісно нових запитів до професійного профілю керівників. Прогнозується, що в найближчій перспективі ключовими компетенціями стануть високий рівень адаптивності, гнучкість мислення та майстерність управління трансформаційними процесами.

Для ефективного стратегічного управління організацією менеджер повинен володіти системним баченням та креативним підходом до розв'язання проблем. У сфері взаємодії з персоналом на перший план виходять лідерський потенціал, розвинений емоційний інтелект та навички формування продуктивних взаємин усередині команд [4].

Особливе місце посідає саоменеджмент керівника, який у нових реаліях ґрунтується на цифровій грамотності, когнітивній стійкості до стресових факторів та готовності до безперервної освіти. Найбільш відчутним є дефіцит «soft skills»: лінійним керівникам часто бракує вміння надихати колектив та виступати в ролі ціннісного лідера, а не лише виконувати функції адміністратора.

Ключові параметри, що формують професійний профіль та визначають рівень кваліфікації фахівців готельно-ресторанного бізнесу в умовах *Industry 4.0* наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Трансформація управлінських компетенцій під впливом цифровізації

Структурний елемент	Характеристика (з урахуванням специфіки HoReCa)
Контекст функціонування	Управління готелями та ресторанами закладами в умовах <i>Industry 4.0</i> ; цифровізація сервісу, онлайн-взаємодія з гостями, персоналізація клієнтського досвіду; концепція безперервного професійного розвитку (<i>Life Long Learning</i>)
Драйвери цифровізації	Розвиток онлайн-бронювання та <i>delivery</i> -сервісів; зміна поведінки споживачів; глобалізація та конкуренція; інновації та автоматизація
Ключові напрями трансформації компетенцій	Кібербезпека та етика даних – від базових ІТ-знань до відповідального управління даними; Операційна автоматизація – від ручних процесів до цифрових систем; Грамотність у роботі з даними – від інтуїтивних рішень до <i>data-driven</i> підходу
Нові управлінські компетенції	Цифрове мислення та швидка адаптація до технологій; управління клієнтським досвідом через цифрові канали; аналітика продажів і попиту; управління онлайн-репутацією; гнучкість у сервісних інноваціях; цифрова комунікація з гостями та командою

Джерело: розроблено автором на основі [2,3]

Виходячи з цього, можна стверджувати, що цифрова трансформація має системний вплив на професійний профіль фахівців індустрії гостинності. Перехід до дистанційних форматів професійного розвитку актуалізує парадигму *Life Long Learning* (Навчання впродовж усього життя), де здатність до самоосвіти, цифрова дисципліна та навички тайм-менеджменту стають фундаментом кар'єрного зростання. Діджиталізація комунікацій також формує нові етичні стандарти віртуального спілкування, вимагаючи від працівників високого рівня емоційного інтелекту в мережевому просторі [3].

Головним результатом усіх цих змін є те, що вміння користуватися цифровими технологіями стало обов'язковим для кожного працівника. Без цифрової грамотності сьогодні просто неможливо працювати в готельно-ресторанному сервісі, адже усі робочі процеси пов'язані зі спеціальними програмами і сервісами.

Цифрові компетенції сучасного менеджера — це його психологічна готовність постійно вчитися та швидко адаптуватися до нових версій програмного забезпечення чи гаджетів і якісно виконувати свою роботу в умовах постійних інновацій.

Також надзвичайно важливо, щоб менеджер розумівся на цифровій безпеці, вмів захистити особисті дані гостей та дотримувався правил етики при роботі з інформацією. У сучасному світі, де все автоматизовано, це єдиний шлях зберегти довіру клієнта та репутацію закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барна М. Ю., Мельник І. М. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу економіка та суспільство. *Економіка та суспільство*. Випуск № 71. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66>
2. Гнилянська О. В. Адаптація менеджменту до викликів «індустрії 4.0»: відмінності та стратегії. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2024. Вип. 2. С. 29-36. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-4SD](https://doi.org/10.60022/2(2)-4SD)
3. Летун О. О., Шерстюк Р. П. Інноваційні підходи до навчання та удосконалення цифрових компетентностей працівників сфери послуг. *Успіхи і досягнення у науці*. № 8 (18). 2025. С. 506-525. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-506-525](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-506-525)
4. Тимків О. Розвиток лідерських компетенцій у керівників ІТ-компаній для ефективного управління трансформаціями. *Актуальні проблеми економіки*. № 9 (291), 2025 С. 20-33. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/10/9.25.topic_Ostap-O.-Tymkiv-20-33.pdf

*Козирєва Олена,
д.е.н., професор;
Шевченко Анастасія,
здобувач вищої освіти*

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ МІЖНАРОДНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ефективність управління персоналом у міжнародному середовищі безпосередньо залежить від філософії бізнесу, якої дотримується штаб-квартира компанії щодо своїх закордонних філій. У сучасній науковій думці найбільш фундаментальною базою для аналізу цих підходів залишається EPRG-модель Говарда Перлмуттера, яка в умовах цифрової трансформації 2020-х років набула нових інтерпретацій [1; 4]. Модель виокремлює чотири стратегічні орієнтації, кожна з яких диктує специфіку кадрової політики, систему комунікацій та рівень централізації управління

Етноцентрична модель базується на переконанні, що методи управління та кадри з країни походження компанії (Parent Country Nationals — PCNs) є кращими за місцеві аналоги [9]. За такої стратегії всі ключові керівні посади в іноземних філіях обіймають вихідці зі штаб-квартири. Логіка цього підходу полягає в забезпеченні суворого контролю та трансляції корпоративної культури «з центру на периферію». Це особливо актуально на ранніх етапах міжнародної експансії або в країнах, де спостерігається гострий дефіцит кваліфікованих управлінців. Однак, етноцентризм часто веде до «короткозорості» менеджменту, оскільки експатріанти можуть ігнорувати місцеві ринкові нюанси та культурні особливості.

На противагу етноцентризму, поліцентрична модель (Polycentric) визнає унікальність кожної країни перебування. Основне гасло цієї стратегії: «Кожна філія — це окрема бізнес-одиниця». Керівні посади тут займають місцеві фахівці (Host Country Nationals — HCNs) [2].

Прикладом поліцентричної моделі є компанія Coca-Cola демонструє успіх поліцентризму через глибоку локалізацію не лише продукту, а й HR-практик. Як вказує М. Армстронг (2021), така децентралізація дозволяє компанії миттєво адаптуватися до правового поля та мови споживачів [3]. HR-стратегія тут фокусується на «місцевих лідерах для місцевих споживачів», що значно дешевше за утримання експатів [7-12].

Регіоцентризм передбачає групування філій за географічною або культурною ознакою. Регіоцентрична модель (Regiocentric) є перехідним етапом, де персонал переміщується не в межах однієї країни чи всього світу, а в межах конкретного географічного регіону (наприклад, Європейський Союз, Латинська Америка). Менеджери з України можуть очолювати філію в Польщі, але рідко отримують призначення в Сінгапур чи Бразилію.

Згідно з дослідженнями 2024 року, цей підхід є найбільш збалансованим для компаній, що працюють у межах Європейського Союзу, через схожість законодавчих баз [5; 13]. Ця модель дозволяє знайти баланс між глобальною стандартизацією та локальною специфікою, оскільки країни всередині одного регіону часто мають схожі культурні та економічні характеристики. Це також значно оптимізує витрати на переміщення персоналу порівняно з глобальною експатріацією.

Вершиною еволюції сучасного управління персоналом є геоцентрична орієнтація (Geocentric). Це істинно глобальний підхід, де національність не має значення: на будь-яку посаду в будь-якій точці світу обирається найкращий кандидат (Third Country Nationals — TCNs) [11].

Геоцентризм вимагає створення потужної глобальної мережі управління талантами та єдиної цифрової екосистеми. Компанії, що використовують цей підхід (як-от Unilever чи Shell), формують транснаціональну еліту менеджерів, які однаково ефективно працюють у Лондоні, Лагосі чи Нью-Йорку. Головним викликом тут є висока вартість міжнародних переміщень та складність узгодження податкових і юридичних систем різних країн. Як підкреслює Д. Ульріх (2023), цей процес включає ідентифікацію потенціалу (HiPo) через AI-платформи та обов'язкові міжнародні ротації для розвитку «глобального мислення» [14].

Компаративний аналіз EPRG-моделей міжнародних систем управління персоналом наведений в таблиці.

Таблиця 1. Компаративний аналіз EPRG-моделей міжнародного СУП

Характеристика	Етноцентрична	Поліцентрична	Регіоцентрична	Геоцентрична
Керівництво філій	Вихідці з штаб-квартири (PCN)	Місцеві кадри (HCN)	Кадри з регіону	Найкращі незалежно від походження
Ступінь контролю	Високий (централізація)	Низький (автономія)	Регіональний контроль	Мережева координація
Комунікації	Зверху вниз	Обмежені	Регіональна співпраця	Глобальний обмін знаннями
Кар'єрне зростання	Перевага для "своїх"	Локальна кар'єра	Регіональна кар'єра	Глобальна мобільність

Складено автором на основі [Perlmutter, 1969; Армстронг, 2018]

Деталізуючи таблицю, варто зазначити, що вибір моделі не є статичним. Компанія може використовувати етноцентричний підхід для технологічного контролю, але водночас впроваджувати поліцентричні елементи в маркетингових департаментах для кращого зв'язку з клієнтами.

Вибір між цими підходами не є випадковим і залежить від низки стратегічних чинників:

- стадії життєвого циклу міжнародної компанії: На етапі виходу на ринок часто домінує етноцентризм; зі зрілістю компанія переходить до геоцентризму;

- 2) ступеня подібності культур: Якщо культура країни-реципієнта близька до материнської, частіше використовується етноцентризм або регіоцентризм;
- 3) рівня технологічності продукту: Складні інноваційні продукти потребують жорсткого контролю PCNs, тоді як споживчі товари (FMCG) вимагають поліцентричної адаптації.

Плавний перехід від однієї моделі до іншої часто супроводжується внутрішніми конфліктами. Наприклад, при переході від поліцентризму до геоцентризму місцеві менеджери можуть чинити опір «втручанню» штаб-квартири в їхні усталені методи роботи. Тому стратегічне управління персоналом має включати механізми психологічної адаптації лідерів до зміни управлінської парадигми.

Аналіз моделей міжнародного СУП дозволяє стверджувати, що не існує «ідеальної» моделі. Вибір між етно-, полі-, регіо- та геоцентризмом є результатом складного компромісу між потребою в глобальній інтеграції та необхідністю локальної адаптивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ifes K. et al. Strategic Human Resource Management and Performance. Routledge, 2023.
2. Ang S., Van Dyne L. Handbook of Cultural Intelligence. 2nd ed. Routledge, 2024.
3. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. Kogan Page, 2021. 744 p.
4. Brewster C. et al. International Human Resource Management. 5th ed. CIPD, 2023.
5. Hofstede G., Hofstede G. J. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. McGraw-Hill, 2010.
6. House R. J. et al. Strategic Leadership across Cultures: GLOBE Study. SAGE, 2022.
7. Lazarova M. Global HR Management: Trends and Challenges. Emerald Publishing, 2024.
8. Marchington M. et al. Human Resource Management at Work. 7th ed. CIPD, 2021.
9. Meyer E. The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. PublicAffairs, 2021.
10. Minkov M. Cross-Cultural Analysis: Methods and Applications. SAGE, 2023.
11. Ng K. Y. et al. Cultural Intelligence: A Review and New Frontiers. Journal of Management, 2024.
12. Nardon L., Steers R. M. Managing Across Cultures. 5th ed. Cambridge University Press, 2023.
13. Stahl G. K., Maznevski M. E. Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams. 2021.
14. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Harvard Business Review Press, 2023.

СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ

Функціонування українського бізнесу та державного сектору в сучасних умовах з високим рівнем невизначеності, воєнних ризиків та обмеженості інвестиційних ресурсів вказує на необхідність радикальної трансформації традиційних моделей управління персоналом. Фінансова стійкість підприємства часто стає тією межею, за якою пряме матеріальне стимулювання (премії, високі оклади, соціальні пакети) стає неможливим. Проте саме в такі періоди зростає роль «людського капіталу» як основного чинника виживання організації. Професійний менеджмент сьогодні – це здатність утримати таланти та підтримувати продуктивність праці через нематеріальні важелі, які не потребують прямих капіталовкладень, але приносять високу рентабельність у формі лояльності та залученості працівників.

Згідно з класичними теоріями (зокрема, Ф. Герцберга), грошова винагорода є лише «гігієнічним фактором», який лише запобігає невдоволенню, але не надихає на надрезультати. В умовах дефіциту бюджету професійний керівник має змістити фокус на внутрішню мотивацію – автономію, майстерність та значущість цілі.

Особливого значення набуває формування етичного середовища. Академічна та професійна доброчесність стають не просто формальними вимогами, а фундаментом корпоративної культури. Коли працівник бачить справедливість, прозорість процесів та відсутність кумівства, його готовність працювати в умовах обмежених ресурсів значно зростає. Це створює так званий «психологічний контракт», де стабільність відносин та повага стають ціннішими за короткострокові бонуси.

Одним із найпотужніших нематеріальних стимулів є делегування повноважень та надання автономії. Мікроманеджмент у часи кризи є деструктивним: він не лише забирає час у керівника, а й демотивує фахівців, створюючи атмосферу недовіри. І тут необхідно зацентрувати увагу на переході від контролю процесу («де ти був з 9 до 18») до контролю результату, що надасть працівнику відчуття свободи. Впровадження гнучких графіків, що особливо важливо в умовах енергетичних викликів та безпекових ризиків в Україні, дасть можливість самостійно планувати робочий час, який сьогодні є «валютою», яку працівники цінують більше, ніж незначне підвищення зарплати. Це дозволяє поєднувати професійні обов'язки з особистою безпекою та родинними справами.

У медичних закладах, як показує практика, обмеження бюджетного фінансування стимулює перехід до ощадливого управління. Нематеріальна

мотивація тут реалізується через залучення персоналу до проєктів з оптимізації процесів. Наприклад, створення робочої групи з покращення маршруту пацієнта або цифровізації реєстратури дає лікарям та медсестрам відчуття впливу на систему. Визнання їх як «агентів змін» та публічне висвітлення їхніх успіхів на рівні громади чи області є потужним стимулом, що підвищує професійну самооцінку без залучення додаткових фондів оплати праці.

Для виробничих підприємств, що діють у реальному секторі економіки, фінансова стабільність на пряму залежить від операційної ефективності. Тут дієвою є система горизонтального навчання. Створення внутрішнього «університету знань», де досвідчені працівники виступають менторами для молоді, дозволяє закрити потребу в розвитку без оплати зовнішніх тренінгів. Для ментора – це статус та визнання експертності, для учня – кар'єрна перспектива [1].

Запровадження прозорих систем звітності дозволяє персоналу бачити реальний фінансовий стан компанії. Коли працівники розуміють причини обмеження ресурсів і бачать, що керівництво також «затягує паски», рівень солідарності зростає. Участь у стратегічних сесіях щодо майбутнього компанії перетворює найманого робітника на партнера.

У періоди турбулентності особливого значення набуває комунікація. Відсутність інформації породжує чутки та паніку, що руйнує продуктивність. Вирішити такі проблеми можна за допомогою запровадження [2]:

- регулярних One-on-One зустрічей, на яких просто запитати «Як ти?» та «Яка допомога тобі потрібна?» – це часто важливіше за квартальний звіт;
- культури «Дякую», що передбачає впровадження таких простих інструментів, як, наприклад, віртуальна дошка подяк або «співробітник місяця» за версією колег – це створює позитивний емоційний фон;
- смислової мотивації – чіткого пояснення того, як робота кожного бухгалтера, менеджера чи лікаря наближає спільну перемогу або підтримує життєдіяльність регіону.

Але також варто пам'ятати, що нематеріальна мотивація не працює вічно, якщо не задоволені базові фізіологічні потреби (безпека та мінімально необхідний дохід). Проте в критичні моменти вона дозволяє «виграти час» та зберегти ядро колективу до моменту виходу на нові показники прибутковості. Головна загроза тут – фальш. Нематеріальні стимули працюють лише за умови щирості лідера та його особистого прикладу.

Отже, професійний менеджмент в умовах фінансового дефіциту – це мистецтво управління змістами та цінностями. Інтеграція систем нематеріальної мотивації, заснованих на автономії, визнанні, професійному зростанні та етичних стандартах, дозволяє не лише забезпечити виживання організації, а й підготувати її до якісного стрибка після стабілізації економічної ситуації. Впровадження моделей Lean, підтримка академічної доброчесності та відмова від мікроменеджменту є тими «інвестиціями з нульовим капіталом», які формують справжню стійкість сучасних організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(12). Т. 3. С. 125-131.
2. Захарчин, Г. (2024). Культура відкритості та культура вдячності в системі менеджменту. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-108>.

Кокорєва Ольга,

к.е.н., доцент,

Херсонський національний технічний університет;

Осадча Анна,

здобувачка кафедри менеджменту, маркетингу і туризму

Херсонський національний технічний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах турбулентності сучасного бізнес-середовища операційна стійкість підприємства стає визначальним чинником його життєздатності та умовою збереження конкурентоспроможності на світовому ринку. Одним із найбільш критичних активів у сучасній системі управління бізнес-процесами є часовий ресурс. Хаотична експлуатація робочого часу та неефективний розподіл завдань між ланками управління створюють суттєві внутрішні перепони, що критично знижують адаптивність компанії до кризових явищ. За таких обставин впровадження системних методів тайм-менеджменту постає не лише засобом підвищення персональної продуктивності окремих працівників, а й стратегічним важелем зміцнення всієї організаційної архітектури.

Теоретичний фундамент концепції системного управління часовим ресурсом закладався протягом багатьох століть у фундаментальних працях таких визначних філософів та дослідників, як Д. Аллен [2], П. Друкер [7], Д. Ейзенхауер [3], С. Кові [6], Сенека [4] та Б. Франклін [1]. Спільним здобутком стало обґрунтування того, що виважене планування та свідоме застосування технік самоменеджменту є передумовами трансформації часу з пасивного активу на високоефективний механізм досягнення амбітних економічних результатів. Водночас, у сучасних реаліях актуалізується потреба у глибокому дослідженні інтеграції цих методик у загальну архітектуру адміністрування.

Метою роботи є обґрунтування ролі та інструментів стратегічного управління часом як чинника підвищення операційної стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз управлінської практики свідчить, що більшість вітчизняних підприємств стикаються з критичними часовими втратами через відсутність системного планування. Нераціональний розподіл навантаження та розмиті зони відповідальності формують внутрішні бар'єри, що знижують адаптивність організації до зовнішніх викликів. Окрім фінансових збитків, це призводить до зниження якості управлінських рішень, втрати фокусу та стратегічної гнучкості бізнесу в періоди трансформацій.

За таких обставин тайм-менеджмент перетворюється на комплексний функціональний механізм, що забезпечує узгодженість внутрішніх бізнес-процесів та прозорість делегування повноважень. Його інтеграція в систему менеджменту дозволяє оптимізувати структуру робочого часу та сконцентрувати

інтелектуальний капітал на виконанні пріоритетних стратегічних завдань. Системна упорядкованість діяльності конвертується у підвищення ефективності командної взаємодії, що формує стійкі конкурентні переваги на ринку. Раціональне використання часу забезпечує синхронізацію операційних процесів, дозволяючи нівелювати дублювання функцій, скоротити бюрократичні затримки та прискорити адаптацію бізнесу до динамічних макроекономічних змін.

Особливого значення в епоху цифрової трансформації набуває культура поведінки з часом у віртуальному просторі. Сучасний менеджер має не лише володіти інструментами планування, а й протидіяти специфічним бар'єрам продуктивності, як інформаційному перевантаженню та феномену ілюзорної багатозадачності. Паралельне виконання завдань часто помилково сприймається як ознака результативності, проте на практиці призводить до поступової втрати концентрації. Формування навичок «цифрового мінімалізму» та здатність відсікати другорядні потоки стають критичними компетенціями керівника. Це актуалізує потребу впровадження жорстких регламентів внутрішньої комунікації, які б чітко диференціювали стратегічні пріоритети та рутинні запити, формуючи захищене інтелектуальне середовище для реалізації складних проєктів. Водночас системний тайм-менеджмент виступає дієвим інструментом профілактики професійної деформації, підтримуючи психоемоційну стабільність персоналу та запобігаючи ризикам вигорання [5].

Основою операційної стабільності є сприйняття планування як єдиної системи управління часовими активами підприємства. Така структура тримається на злагодженій взаємодії керівників та підлеглих, а порядок використання часу регулюється внутрішніми правилами компанії. Головним завданням при цьому є створення зрозумілої моделі планів, яка дозволяє швидко передавати рішення від вищого керівництва до виконавців. Це забезпечує точне виконання обов'язків на кожному рівні управління та гарантує, що зусилля всієї команди зосереджені на найважливіших стратегічних цілях організації. Раціональна побудова такої системи дозволяє не лише впорядкувати робочий процес, а й створити прозорий механізм контролю за ефективністю використання кожної робочої години.

Методологічне наповнення розробленої системи базується на синергії класичних підходів та новітніх цифрових розробок. SMART-технології забезпечують чітку векторність цілепокладання, тоді як закон Паркінсона та методика блокування часових інтервалів нівелюють схильність персоналу до ірраціонального відтермінування справ. Для впорядкування масивних потоків даних та декомпозиції складних проєктів доцільно застосовувати методологію GTD, яка сьогодні успішно інтегрується з хмарними сервісами автоматизації, такими як Asana, Togg1 або Trello. Впровадження інструментів цифрового моніторингу дозволяє здійснювати оперативний аудит індивідуальної та командної продуктивності в онлайн-режимі. Це мінімізує суб'єктивні похибки в оцінці результатів та формує вагомий ресурсний резерв для безперебійного функціонування всієї організаційної структури [8].

Результативність інтеграції методів тайм-менеджменту варто оцінювати через показники зниження трансакційних витрат підприємства. Раціональне управління часом дозволяє скоротити часові затримки при прийнятті рішень та оптимізувати комунікаційні процеси, що є критично важливим для структур із розгалуженою архітектурою управління. Окрім цього, впровадження внутрішніх регламентів використання робочого часу створює умови для формування інтелектуальної ренти: вивільнений час переспрямовується на пошук інновацій та розробку стратегій виходу на нові ринки. У такому контексті стратегічний тайм-менеджмент трансформується з допоміжної техніки у повноцінний елемент системи ризик-менеджменту, що дозволяє нівелювати загрози, пов'язані з людським фактором та дефіцитом оперативного реагування на трансформації.

Таким чином, системне управління часовим активом трансформується з особистої навички працівника у фундаментальну функцію адміністрування, що забезпечує операційну стійкість бізнесу в умовах невизначеності. Раціональне використання класичних та сучасних методів планування дозволяє не лише нівелювати інформаційний тиск, а й сформувати стратегічний резерв часу для гнучкого реагування на зовнішні виклики. Такий підхід безпосередньо сприяє мінімізації трансакційних витрат підприємства та створює умови для його довгострокового розвитку завдяки переспрямуванню ресурсів на стратегічні пріоритети. Отже, стратегічний тайм-менеджмент постає дієвим інструментом посилення конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій організації у сучасному економічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Isaacson, W. (2019). *Benjamin Franklin* (H. Leliv, Trans.). Nash Format.
2. Allen, D. (2018). *Getting things done: The art of stress-free productivity* (K. Kozachuk & N. Kuzmenko, Trans.). KM-BUKS.
3. Dwight D. Eisenhower Eisenhower, D. D. (1954). *Address to the Second Assembly of the World Council of Churches*. Evanston, IL.
4. Seneca, L. A. (2017). *Moral letters to Lucilius* (A. Sodomora, Trans.). Vydavnytstvo Zhupanskoho.
5. Черевко, О., Назаренко, С., & Приймак, К. (2024). Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54>
6. Stephen Covey Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. Free Press.
7. Peter Drucker Drucker, P. F. (2007). *The effective executive*. Butterworth-Heinemann.
8. Gomeniuk, M. O., & Zahorodniuk, O. V. (2022). Instruments of planning of working time of manager. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*, 100(2), 412–420. <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-412-420>

*Кокорєва Ольга,
к.е.н, доцент
кафедра менеджменту, маркетингу і туризму;
Сафонова Єлізавета,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»
Херсонський національний технічний університет*

ГЕНДЕРНІ ТА ВІКОВІ ОСОБЛИВОСТІ МОБІНГУ ЯК ФАКТОР РИЗИКУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних організаціях мобінг як прихована форма психологічного насильства на робочому місці перетворюється на серйозний управлінський ризик, що безпосередньо впливає на ефективність професійного менеджменту. Він негативно позначається на організаційній культурі, мотивації працівників, продуктивності праці, плинності кадрів та загальній конкурентоспроможності компанії. Особливої гостроти проблема набуває через гендерні та вікові аспекти в умовах трансформації ринку праці, поширення гібридних форм зайнятості, старіння робочої сили та зростання частки жінок на керівних посадах.

Гендерні особливості проявляються в тому, що жінки частіше зазнають реляційного мобінгу (чутки, ігнорування, соціальна ізоляція) через стереотипи та конкуренцію. Вікові аспекти виражаються в упередженнях щодо молодих спеціалістів (як «занадто амбіційних» чи «недосвідчених») та старших працівників (як «менш адаптивних» чи «застарілих»). Такі прояви суттєво ускладнюють мотивацію персоналу, наставництво, кар'єрне зростання та формування інклюзивного лідерства.

Питання гендерних і вікових аспектів мобінгу активно вивчається сучасними науковцями. Димченко О. З. вивчала психологічні механізми мобінгу та шляхи їх нейтралізації в колективах [1]. Дорошенко Ю. В. висвітлила причини, наслідки та механізми юридичної відповідальності за психологічне насильство на робочому місці [2]. Лисенко Є. П. розробив рекомендації щодо соціальної роботи з профілактики мобінгу для різних вікових і соціальних груп [3]. Ткалич М. Г. досліджувала психологічні особливості гендерної взаємодії персоналу в організаціях і виявила ключові механізми виникнення гендерних конфліктів [4]. Трюхан О. А. проаналізувала правові прогалини у протидії мобінгу в трудових відносинах [5].

Незважаючи на вагомі теоретичні та практичні напрацювання, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, бракує комплексних емпіричних досліджень впливу гендерно-вікових особливостей мобінгу на ключові показники ефективності менеджменту (KPI) в умовах гібридної та віддаленої роботи. Також недостатньо вивчено ефективність сучасних цифрових інструментів профілактики, адаптацію кращих міжнародних практик до

українського законодавства та вплив цих процесів на загальну організаційну ефективність і ESG-показники компаній. Саме ці наукові прогалини зумовлюють актуальність подальших досліджень у сфері професійного менеджменту.

Серед головних управлінських викликів протидії гендерним та віковим проявам мобінгу слід виділити такі:

- відсутність спеціального законодавства та слабе правове регулювання, що створює атмосферу безкарності агресорів;
- збереження стійких гендерних і вікових стереотипів у колективах та недостатня компетентність керівників середньої та нижчої ланки у їх розпізнаванні;
- поширення кібермобінгу в цифровому середовищі, складність фіксації та документування фактів у гібридних командах;
- культура «мовчання» жертв через страх втрати роботи, зниження кар'єрних перспектив або подальшої дискримінації;
- перетин гендерних і вікових факторів з культурними та етнічними відмінностями в мультикультурних колективах.

Ці виклики особливо загострюються в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та швидкої трансформації ринку праці в Україні.

Для ефективного управління цими ризиками науковці та практики рекомендують впровадження комплексної системи профілактики. Основою має стати політика zero-tolerance з чітко прописаними процедурами подання, розгляду та реагування на скарги. Необхідними є регулярні тренінги для керівників усіх рівнів з розвитку емоційного інтелекту, інклюзивного лідерства, гендерної чутливості та міжпоколінної взаємодії. Важливим інструментом стають сучасні цифрові технології: анонімні чат-боти та гарячі лінії для повідомлень про мобінг, HR-дашборди з аналізом комунікацій (з дотриманням GDPR та конфіденційності), онлайн-платформи для міжпоколінного менторингу та коучингу.

Додатковими ефективними механізмами є створення внутрішніх комісій (або осередків) з психологічної безпеки, регулярний аудит організаційного клімату, впровадження систем анонімного опитування працівників та інтеграція антимобінгових практик у процеси підбору, адаптації та оцінки персоналу.

Практичне впровадження цих заходів в українських організаціях передбачає такі конкретні кроки: розробку та затвердження внутрішніх антимобінгових політик і кодексів етики; системне навчання топ-менеджменту та HR-фахівців; запровадження цифрових інструментів моніторингу; налагодження співпраці з психологами, юристами та громадськими організаціями; регулярну оцінку ефективності впроваджених заходів через показники плинності, залученості та задоволеності персоналу. Такий комплексний підхід дозволяє перетворити боротьбу з мобінгом із додаткової витратної функції на стратегічний інструмент підвищення ефективності професійного менеджменту, збереження людського капіталу та посилення конкурентних переваг організації.

Таким чином, гендерні та вікові особливості мобінгу є серйозним викликом для сучасного професійного менеджменту, який потребує системної уваги з боку керівництва організацій. Ефективне управління цими ризиками через впровадження комплексних профілактичних моделей, розвиток інклюзивного лідерства та використання сучасних HR-технологій дає змогу створити безпечне, мотиваційне та продуктивне робоче середовище.

Перспективи подальших наукових розробок пов'язані з проведенням масштабних емпіричних досліджень у різних галузях економіки, глибшою інтеграцією антимобінгових практик у ESG-стратегії компаній, цифровізацію HR-процесів та вдосконалення національного законодавства щодо захисту працівників від психологічного насильства на робочому місці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Димченко О. З. Психологічні механізми мобінгу та шляхи їх нейтралізації в прикордонних колективах: кваліфікаційна робота бакалавра : спеціальність 053 Психологія / О. З. Димченко; Ізмаїльський державний гуманітарний університет. Ізмаїл, 2025. 78 с. URL: <http://dspace.idgu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2368> (дата звернення: 17.04.2026).
2. Дорошенко Ю. В. Мобінг як форма психологічного насильства на робочому місці: причини, наслідки та відповідальність // Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 9-10 березня 2025 р. Львів: Львівський науковий форум, 2025. С. 88–91. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/retrieve/28596ca3-303b-4cfe-8b75-9692f6d585d4/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%281%29.pdf#page=89> (дата звернення: 17.04.2026).
3. Лисенко Є. П. Соціальна робота з профілактики мобінгу: кваліфікаційна робота бакалавра: спеціальність 231 Соціальна робота / Є. П. Лисенко; Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2024. 65 с. URL: <http://etnuir.tnu.edu.ua/handle/123456789/410> (дата звернення: 17.04.2026).
4. Ткалич М. Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу в організаціях: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук: спеціальність 19.00.05 – соціальна психологія / М. Г. Ткалич; Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2016. 220 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/165934/> (дата звернення: 17.04.2026).
5. Трюхан О. А. Сучасний погляд на актуальні проблеми протидії мобінгу в трудових відносинах // *Сучасні проблеми правового регулювання трудових відносин: колективна монографія* / за заг. ред. О. А. Трюхан [та ін.]. Riga: Baltija Publishing, 2021. С. 180-199. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/122/3439/722/9-1> (дата звернення: 17.04.2026).

Кошельок Галина,
д.е.н., професор
Одеський національний економічний університет;
Шведенко Тетяна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет

РОЛЬ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ У ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Функціонування суб'єктів підприємницької діяльності безпосередньо залежить від здатності забезпечувати безперервний рух грошових ресурсів, що обслуговують виробничі, інвестиційні та фінансові процеси. Грошові потоки визначають платоспроможність підприємства та впливають на можливості його стратегічного розвитку. Їх ефективне управління дозволяє забезпечувати фінансову рівновагу господарської системи.

У науковій літературі грошові потоки розглядаються як динамічна категорія, що відображає рух фінансових ресурсів у межах усіх видів діяльності підприємства та характеризує рівень його економічної активності [1, с. 105].

Класифікація грошових потоків підприємства має важливе значення для формування ефективної системи фінансового управління, оскільки дозволяє структурувати джерела надходжень і напрями використання коштів відповідно до операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Розподіл грошових потоків за функціональними ознаками створює передумови для оптимізації управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання капіталу [1, с. 107].

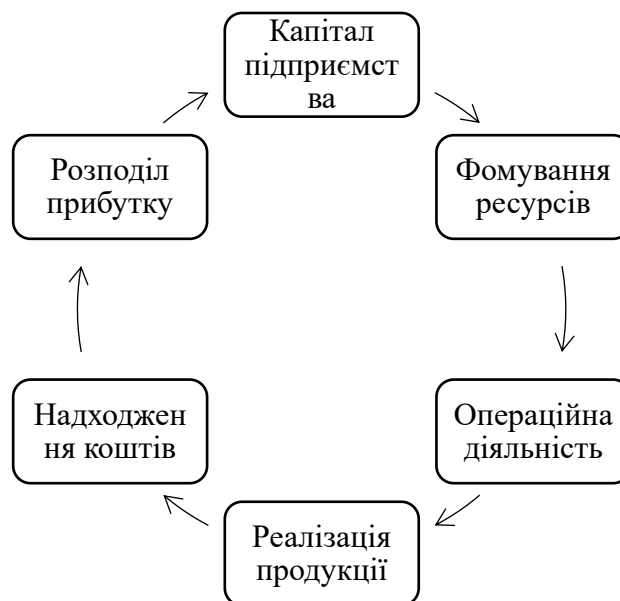


Рисунок 1 – Циклічна модель кругообігу грошових потоків у системі господарської діяльності підприємства

Джерело: складено авторами за даними [2]

Циклічний характер кругообігу грошових потоків свідчить про їх визначальну роль у підтриманні безперервності виробничо-комерційного процесу, оскільки кожний наступний етап господарської діяльності залежить від результативності попереднього руху фінансових ресурсів.

Надходження коштів від реалізації продукції створює фінансову основу для повторного залучення ресурсів, модернізації виробництва та розширення масштабів діяльності підприємства. Водночас ефективність такого кругообігу значною мірою визначається здатністю підприємства підтримувати оптимальну структуру грошових потоків і забезпечувати їх збалансованість у коротко- та довгостроковій перспективі.

Зростання ролі управління грошовими потоками особливо помітне в умовах розвитку малого та середнього бізнесу, де обмеженість фінансових ресурсів підвищує значення своєчасного контролю за рухом коштів та їх раціонального розподілу. Аналіз грошових потоків дозволяє виявляти резерви підвищення фінансової стійкості підприємства та прогнозувати майбутні надходження [2, с. 6]. Використання інструментів фінансового планування забезпечує узгодженість поточних витрат із можливостями їх покриття за рахунок операційних доходів.

Важливим аспектом підвищення результативності господарської діяльності підприємства є оптимізація управління грошовими потоками, що передбачає визначення оптимального співвідношення між обсягами надходжень і витрат фінансових ресурсів [3, с. 621]. Удосконалення механізмів управління грошовими потоками дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати адаптивність підприємства до коливань ринкової кон'юнктури.

Отже, раціональна організація кругообігу грошових потоків забезпечує безперервність господарських процесів підприємства та формує основу його фінансової стійкості в умовах динамічних змін ринкового середовища. Підвищення ефективності управління грошовими потоками сприяє зміцненню платоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності та створює передумови для їх довгострокового економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Літвінова В., Панекін Г. Види та класифікація грошових потоків підприємства. *Науковий вісник одеського національного економічного університету*. 2025. Т. 9, № 334. С. 104-110. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-9-334-104-110> (дата звернення: 08.04.2026).
2. Монтика Ю. Роль аналізу грошових потоків у розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-30> (дата звернення: 08.04.2026).
3. Гриліцька А. Оцінка та оптимізація управління грошовими потоками. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 619-626. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-87> (дата звернення: 08.04.2026).

*Кравченко Олена,
к.е.н., доцент кафедри підприємництва та маркетингу;
Пилипенко Вадим,
аспірант кафедри менеджменту та державної служби
ЧНУ ім. Богдана Хмельницького*

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ У БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах цифровізації економіки та трансформації фінансового сектору особливої актуальності набуває питання ефективного управління маркетинговими інвестиціями в банківській системі України. Активне впровадження цифрових технологій, розвиток онлайн-банкінгу, мобільних застосунків та персоналізованих фінансових сервісів суттєво змінюють підходи до взаємодії банків із клієнтами, а також потребують значних інвестицій у маркетингові комунікації. У зв'язку з цим зростає необхідність обґрунтованої оцінки результативності таких витрат.

Рентабельність маркетингових вкладень є одним із ключових індикаторів результативності маркетингової діяльності, що дозволяє співвіднести сукупні витрати на реалізацію маркетингових заходів із отриманими фінансовими результатами. Використання показника ROMI забезпечує можливість комплексно оцінити ефективність маркетингових комунікацій, а також оперативно реагувати на зміни їх результативності. Завдяки цьому банки можуть своєчасно коригувати структуру маркетингового бюджету, оптимізувати розподіл ресурсів та визначати пріоритетні напрями інвестування, що в підсумку сприяє зниженню витрат та зростанню загальної прибутковості.

Проведемо розрахунок показника ефективності маркетингових витрат для банків (1) [1].

$$ROMI = \frac{NPV_{\text{валового прибутку}} - NPV_{\text{маркетингових інновацій}}}{NPV_{\text{маркетингових інвестицій}}} \quad (1)$$

де, ROMI – показник рентабельності маркетингових інвестицій Дж. Ленсколдома;

NPV – чиста поточна вартість, тобто дисконтована різниця між доходом, отриманим унаслідок маркетингового заходу, і витратами на його реалізацію.

Проведені розрахунки показника рентабельності маркетингових інвестицій для провідних банків України за досліджуваний період представлені на рис. 1.

Згідно рис 1, аналіз показника рентабельності маркетингових інвестицій свідчить про наявність різноспрямованих тенденцій серед банків України у 2023-2025 роках. Лідером за абсолютним значенням показника залишається АТ КБ «ПриватБанк», однак спостерігається тенденція до його зниження. Водночас АТ «Ощадбанк» демонструє суттєве зростання ефективності маркетингових

витрат, а АТ «Універсал Банк» – найвищі темпи приросту показника, що зумовлено розвитком цифрових каналів. Загалом ринок характеризується переходом до більш ефективних Digital-інструментів маркетингу.

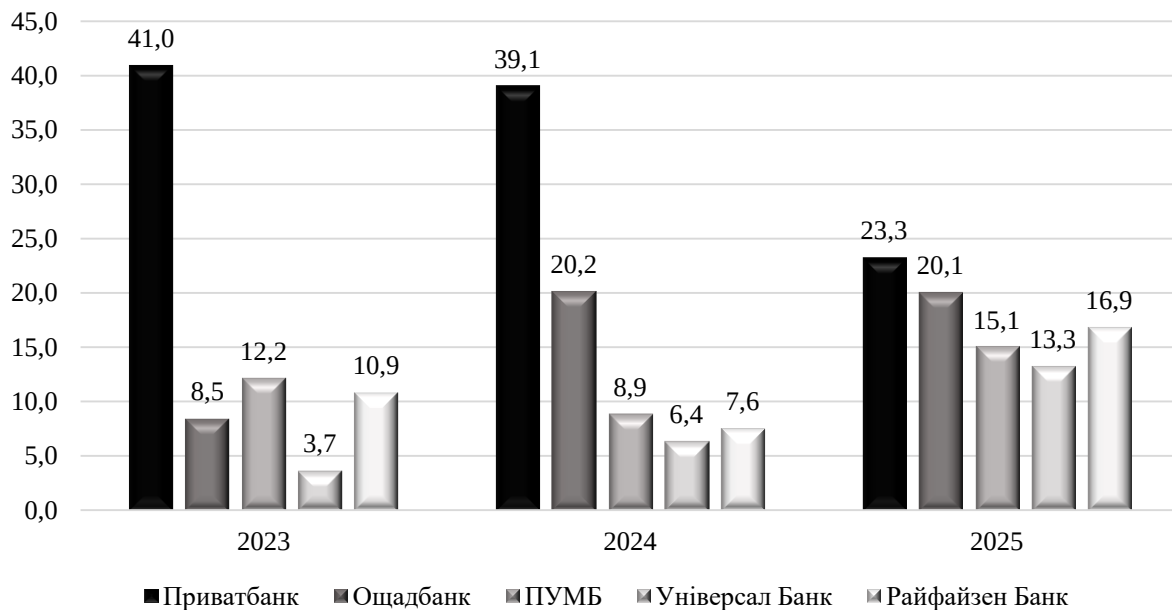


Рис. 1 Показники рентабельності маркетингових інвестицій провідних банків України за 2023-2025 роки, %

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі даних звітності [3-8]

Недоліком даного показника є те, що він не враховує вплив окрім маркетингу, інші елементи ринкового середовища, зокрема рівень конкуренції, тенденції розвитку ринку та інші. Крім того, даний підхід не враховує динаміки зміни визначеного показника, тобто його приросту.

З огляду на виявлені обмеження традиційних підходів, доцільним є застосування альтернативного індикатора – ефективності маркетингових витрат (ЕМВ) (2). Використання цього показника розширює аналітичні можливості оцінювання, оскільки передбачає порівняння динаміки результативності маркетингових витрат у часовому розрізі, зокрема відносно попередніх періодів [2]. Крім того, ЕМВ дозволяє враховувати вплив змін у ринковому середовищі на рівень прибутковості банківської діяльності, що забезпечує більш об'єктивну та комплексну оцінку ефективності маркетингових рішень.

$$ЕМВ = \left(\frac{A_{(e)}\delta}{A_{(t-1)}\delta} \right) \times \left(\frac{A_{(t-1)}\delta c}{A_{(t)}\delta c} \right) \times \left(\frac{MB_{(t-1)}\delta}{MB_{(t)}\delta} \right) \quad (2)$$

де ЕМВ – показник оцінки ефективності маркетингових витрат;

$A(t)\delta$, $A(t-1)\delta$ – активи досліджуваного банку у звітному і попередньому роках;

$A(t)\delta c$, $A(t-1)\delta c$ – загальні активи в банківській системі в цілому у звітному і попередньому роках;

$MB(t-1)\delta$, $MB(t)\delta$ – витрати на маркетинг у досліджуваному банку у звітному та попередньому роках.

Проведемо оцінку ефективності маркетингових витрат провідних банків України за 2023-2025 роки, отримані дані представлені на рис. 2.

Згідно рис. 2, аналіз показника ефективності маркетингових витрат свідчить, що у 2023 році всі банки функціонували в умовах низької ефективності маркетингових витрат, що було зумовлено кризовими явищами. У 2024-2025 роках спостерігається суттєве покращення показника, зокрема у банків із високим рівнем цифровізації. Найвищу ефективність демонструє АТ «Універсал Банк», що підтверджує переваги Digital-орієнтованої моделі, тоді як інші банки поступово адаптуються до нових ринкових умов.

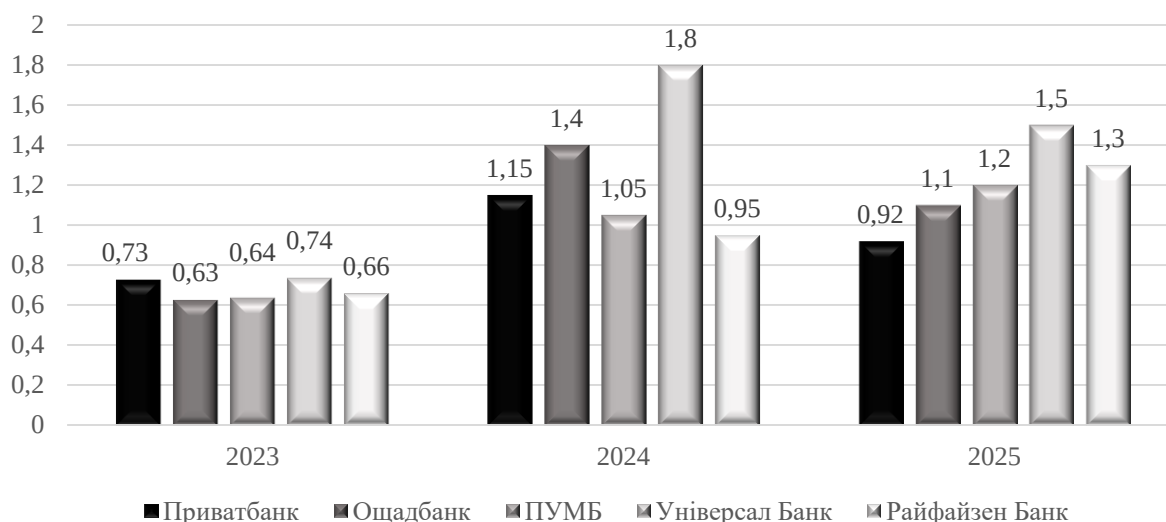


Рис. 2 Показники оцінки ефективності маркетингових витрат провідних банків України за 2023-2025 роки

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі даних звітності [3-8]

Отже, проведений аналіз показників рентабельності маркетингових інвестицій та ефективності маркетингових витрат банків України у 2023-2025 роках засвідчив неоднорідність розвитку маркетингової діяльності в умовах трансформації фінансового ринку. Зокрема, у 2023 році для більшості банків характерною була низька ефективність маркетингових витрат, що пояснюється посткризовим відновленням та обмеженими бюджетами на просування. Водночас уже у 2024-2025 роках спостерігається суттєве покращення ситуації, що проявляється у зростанні як показників ROMI, так і EMB.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рудь Ю.А. Особливості вимірювання рентабельності маркетингових інвестицій. *Economic sciences theoretical foundations in practice and science*. 2021. С. 127-130.
2. Чернявський А.В. Оцінка рівня ефективності маркетингових технологій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 84. С. 219-230.
3. Офіційне інтернет представництво АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/>.

4. Офіційне інтернет представництво АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/> .
5. Офіційне інтернет представництво АТ «ПУМБ». URL: <https://www.pumb.ua/>.
6. Офіційне інтернет представництво АТ «Універсал Банк». URL: <https://www.universalbank.com.ua/> .
7. Офіційне інтернет представництво АТ «Райфайзен Банк». URL: <https://raiffeisen.ua/> .
8. Офіційне інтернет представництво «Національний банк України». URL: <https://bank.gov.ua/> .

*Криволапов Андрій,
викладач,
Лозівська філія
Харківський автомобільно-дорожній фаховий коледж*

ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою конкуренцією, цифровізацією та зростанням ролі людського капіталу, особливо в період військового стану. У таких умовах професійний менеджмент виступає ключовим фактором забезпечення ефективності діяльності підприємств, організацій і всіх частин економічного процесу. Особливої ваги набувають питання мотивації персоналу, адже саме від рівня залученості працівників залежить досягнення стратегічних цілей.

Традиційна модель мотивації, відома як «батога і пряника», базується на системі покарань і винагород. Вона передбачає зовнішній контроль поведінки працівників через штрафи, дисциплінарні заходи або матеріальні бонуси. Хоча такий підхід був ефективним у індустріальну епоху, у сучасних умовах він демонструє обмежену результативність, оскільки не сприяє розвитку ініціативності, креативності та відповідальності. В сучасних умовах дана модель мотивації призводить до зворотного ефекту.

У сучасних організаціях відбувається поступовий перехід до більш гнучких і ефективних мотиваційних моделей. Однією з таких є дольова мотивація, яка передбачає участь працівників у розподілі результатів діяльності підприємства.

Це може реалізовуватися через:

- участь у прибутках;
- бонуси, прив'язані до результатів роботи;
- корпоративні акції або опціони;
- системи колективного стимулювання.

Дольова мотивація формує у працівників відчуття причетності до діяльності організації, підвищує рівень відповідальності та зацікавленості у досягненні спільного результату. Вона сприяє розвитку партнерських відносин між керівництвом і персоналом, що є характерною рисою сучасного менеджменту.

Крім того, ефективний професійний менеджмент передбачає інтеграцію матеріальних і нематеріальних стимулів. До останніх належать можливості професійного розвитку, гнучкі умови праці, визнання досягнень, корпоративна культура та психологічний комфорт у колективі.

Таким чином, трансформація мотиваційних підходів від «батога і пряника» до дольової участі працівників є важливою складовою розвитку сучасних організацій. Вона дозволяє підвищити продуктивність праці, зміцнити лояльність персоналу та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Отже, сучасний менеджмент орієнтується на розвиток людського капіталу та партнерські відносини, традиційні методи мотивації втрачають ефективність у динамічному середовищі, дольова мотивація є перспективним інструментом підвищення ефективності праці, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує максимальний результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. — Київ: Основи, 2007.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. — К.: КНЕУ, 2018.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. — К.: Діалектика, 2019.
4. Портер М. Конкурентна стратегія. — К.: Наш формат, 2020.

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ АНАЛІТИКИ

У сучасному світі, де економіка стрімко впроваджує цифрові моделі функціонування, підприємства стикаються з вагомими трансформаціями як у структурному, так і у функціональному вимірах. Ці зміни спричинені динамічним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, поширенням електронної комерції та зростанням значущості даних, які тепер розглядаються як стратегічний актив. Умови посиленої глобальної конкуренції, постійно змінювані ринкові реалії та високий рівень невизначеності ставлять перед бізнесом складні виклики, серед яких одним із найважливіших є необхідність ефективного управління витратами для забезпечення конкурентоспроможності компаній.

На тлі таких змін традиційні підходи до управління витратами дедалі більше втрачають свою ефективність через брак гнучкості та адаптивності. Це зумовлює потребу в їхньому переосмисленні та модернізації, використовуючи можливості, які надає цифровізація. Ключова роль у цьому належить впровадженню цифрових технологій, зокрема інструментів електронної комерції та цифрової аналітики, у процеси управління витратами. У зв'язку з цим важливо теоретично обґрунтувати значення цифрових рішень і визначити шляхи їх інтеграції для оптимізації витрат в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Сучасна концепція управління витратами в епоху цифровізації базується на радикальному переосмисленні традиційних практик обліку, контролю та аналізу витрат з урахуванням особливостей нового цифрового середовища. Фокус зміщується від стандартного аналізу минулих витрат до проактивного підходу, який включає прогнозування, моделювання і реальну оптимізацію витратних процесів у режимі онлайн. У цьому аспекті цифровізація відіграє провідну роль, забезпечуючи створення інтегрованих інформаційних систем, які надають швидкий доступ до актуальних даних. Це дозволяє управлінцям оперативно ухвалювати рішення на основі об'єктивної інформації.

У таких умовах електронна комерція набуває значення не лише як засіб збуту товарів і послуг, а й як комплексна екосистема, що спричиняє появу нових видів витрат. До таких витрат належать ресурси, що спрямовуються на утримання онлайн-платформ, впровадження цифрових маркетингових стратегій, організацію ефективної логістики та обробку великих обсягів даних. У свою чергу, цифрова аналітика пропонує сучасні інструменти для аналізу цих даних і перетворення їх на стратегічну інформацію. Це дозволяє розробляти і впроваджувати вдосконалені стратегії управління витратами.

Таблиця 1. Роль інструментів електронної комерції та цифрової аналітики в управлінні витратами підприємств

Інструмент / технологія	Напрямок впливу на витрати	Механізм впливу	Економічний ефект (результат)	Потенційні ризики	Управлінські імплікації
CRM-системи	Зниження витрат на залучення та утримання клієнтів	Персоналізація пропозицій, автоматизація взаємодії з клієнтами	Зменшення CAC (customer acquisition cost), підвищення LTV клієнта	Висока вартість впровадження, ризики витоку даних	Доцільність інвестування за умови масштабування клієнтської бази
Веб-аналітика (Google Analytics тощо)	Оптимізація маркетингових витрат	Аналіз каналів трафіку, поведінки користувачів, конверсій	Перерозподіл бюджету на ефективні канали, зниження неефективних витрат	Неправильна інтерпретація даних, залежність від платформ	Необхідність розвитку аналітичних компетенцій персоналу
Платформи цифрового маркетингу	Контроль і оптимізація рекламних витрат	Таргетинг, автоматизація кампаній, A/B тестування	Підвищення ROI маркетингових витрат, скорочення витрат на неефективну рекламу	Залежність від алгоритмів, зміни політик платформ	Постійний моніторинг ефективності та гнучке коригування кампаній
ERP-системи (інтегровані)	Зниження операційних витрат	Автоматизація обліку, планування ресурсів, контроль витрат	Скорочення адміністративних витрат, підвищення прозорості	Висока складність впровадження, значні початкові інвестиції	Поетапне впровадження з оцінкою економічного ефекту
Інструменти data analytics (BI-системи)	Підвищення ефективності прийняття рішень	Візуалізація даних, прогнозування, моделювання витрат	Зменшення непродуктивних витрат, підвищення точності планування	Ризик некоректних моделей, потреба у кваліфікованих кадрах	Інтеграція аналітики у систему стратегічного управління
Е-commerce платформи	Оптимізація витрат на збут	Автоматизація продажів, скорочення посередників	Зниження транзакційних витрат, розширення ринку збуту	Залежність від платформ, комісійні витрати	Диверсифікація каналів продажів
Логістичні цифрові системи	Зниження логістичних витрат	Оптимізація маршрутів, управління запасами	Скорочення витрат на транспортування і зберігання	Технічні збої, залежність від IT-інфраструктури	Інтеграція з іншими системами управління ресурсами

Інструменти електронної комерції та цифрової аналітики відіграють ключову роль у забезпеченні оптимізації витрат підприємств, сприяючи не лише підвищенню ефективності використання ресурсів, але й удосконаленню бізнес-процесів (табл. 1). Серед таких інструментів варто виділити системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), платформи веб-аналітики, програми для управління цифровими маркетинговими кампаніями, а також засоби для обробки та візуалізації даних. Їх застосування дозволяє точніше планувати витрати, ідентифікувати неефективні аспекти використання ресурсів, оптимізувати маркетингові бюджети та покращувати логістичні операції. Наприклад, завдяки веб-аналітиці можна оцінити ефективність різних каналів залучення клієнтів, аналізувати поведінкові моделі споживачів і визначати найбільш прибуткові сегменти ринку. Це допомагає раціоналізувати витрати і знижує собівартість клієнтської аквізиції. Цифрові платформи для маркетингу спрощують автоматизацію процесів просування, водночас підвищуючи точність охоплення аудиторії, що позитивно впливає на загальну ефективність управління витратами.

Однак інтеграція цифрових технологій у систему управління витратами створює і нові виклики. Серед найсерйозніших можна назвати кіберризики, залежність від технологій, часту необхідність оновлення програмного забезпечення, а також посилення потреби у навчанні працівників. У зв'язку з цим доцільно впроваджувати ризик-орієнтований підхід до управління витратами. Цей підхід передбачає ідентифікацію, аналіз та зменшення потенційних ризиків, які можуть виникати через використання цифрових інструментів у бізнес-процесах. Він спрямований на пошук балансу між економічними вигодами від цифровізації та рівнем пов'язаних із нею загроз.

Таким чином, процес цифровізації бізнесу трансформує підходи до управління витратами підприємств, відкриваючи нові можливості для їхньої оптимізації та більш раціонального використання ресурсів. Інтеграція електронної комерції та цифрової аналітики істотно підвищує прозорість витрат, підтримує ефективне прийняття управлінських рішень і зміцнює конкурентоспроможність підприємств у умовах цифрової економіки. Практичне значення цього полягає у використанні отриманих результатів для вдосконалення управління витратами в контексті сучасних тенденцій цифровізації. Перспективи подальших досліджень можуть включати розробку економіко-математичних моделей для оптимізації витрат підприємств із врахуванням впливу цифрових факторів і супутніх ризиків, що дозволить підвищити наукову обґрунтованість управлінських рішень у цій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Zhang X. Research on Optimization Strategies for Enterprise Cost Management in the Context of the Digital Economy. *Journal of Applied Economics and Business Studies*. 2024.vol. 7. URL: <https://jaeps.ewapub.com/article/view/14720>

*Куш Максим,
здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет;
науковий керівник: Шарко Інна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ЕНЕРГЕТИЧНІ АСПЕКТИ

Функціонування підприємств в умовах воєнної економіки супроводжується невизначеністю, порушенням логістичних зв'язків і зростанням витрат на ресурси, зокрема енергетичні. Це актуалізує підвищення ефективності управління матеріально-технічним потенціалом як основою операційної діяльності (OECD, 2023; FAO, 2022).

Встановлено, що втрати ресурсів значною мірою зумовлені не лише зовнішніми чинниками, а й недоліками організації управління, передусім фрагментацією інформаційних потоків і відсутністю інтегрованих систем. Визначальними стають узгодженість даних і оперативність прийняття рішень.

Матеріально-технічний потенціал доцільно розглядати як інтегровану управлінську систему, ефективність якої залежить від якості інформаційного забезпечення (Laudon & Laudon, 2020).

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні інтегрованого підходу до управління матеріально-технічним потенціалом підприємства, що поєднує цифрову трансформацію управлінських процесів із використанням альтернативних джерел енергії (зокрема біодизелю) та врахуванням інституційних механізмів підтримки в умовах воєнної економіки.

Аналіз показує, що впровадження цифрових технологій (GPS-моніторинг, ERP-, WMS- та BI-системи) підвищує прозорість використання ресурсів, інтеграцію інформаційних потоків і сприяє зниженню витрат (Porter & Heppelmann, 2015; Davenport & Harris, 2007). За консервативними оцінками, потенційний економічний ефект може становити близько 48-50 млн грн на рік.

Запропоновано поетапну модель цифрової трансформації (GPS - ERP - WMS - BI), яка знижує ризики впровадження та забезпечує формування єдиного інформаційного середовища управління.

Доповнення цифрових рішень енергетичними інноваціями підвищує стійкість підприємства. Використання біодизелю як альтернативного виду пального зменшує залежність від нестабільних ринків енергоресурсів і дозволяє оптимізувати витрати за умови належного контролю. Європейський підхід передбачає поєднання регуляторних і фінансових інструментів стимулювання використання біопалив, зокрема в межах ініціатив Green Deal та Horizon Europe, що сприяє підвищенню енергетичної автономності суб'єктів господарювання (European Commission, 2021).

Реалізація зазначених підходів залежить від інституційного середовища. Важливими чинниками є державні програми підтримки, механізми пільгового кредитування та інструменти стимулювання інвестицій у цифровізацію й енергоефективність. В Україні такі інструменти реалізуються, зокрема, через програми доступного фінансування для суб'єктів підприємництва (типу «5-7-9%») та грантові ініціативи підтримки переробки й модернізації виробництва, що знижують бар'єри впровадження інноваційних рішень. Доступ до фінансових ресурсів підвищує практичну реалізованість цифрових і енергетичних трансформацій.

Аграрна політика України орієнтована на підтримку виробників і стабільність функціонування сектору, проте інтеграція цифрових технологій та альтернативної енергетики потребує подальшого розвитку.

Отже, інтеграція цифрових інструментів управління, енергетичної диверсифікації та інституційної підтримки формує основу підвищення ефективності й стійкості підприємств у воєнних умовах. Результативність визначається рівнем інтеграції управлінських процесів, доступністю фінансових ресурсів і узгодженістю державної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. FAO. Digital technologies in agriculture and rural areas: Status report. Rome: FAO, 2022.
2. OECD. Digital opportunities for better agricultural policies. Paris: OECD Publishing, 2023.
3. European Commission. Biofuels progress report. Brussels, 2021.
4. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming companies. Harvard Business Review. 2015. Vol. 93(10). P. 96-114.
5. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on analytics: The new science of winning. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
6. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. Pearson, 2020.
7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020

*Литвишко Лілія,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет;
Деруга Анастасія,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет;
Волинець Яна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет*

ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасна економіка створює для бізнесу надзвичайно жорсткі умови: ситуація на ринках змінюється миттєво, технологічні рішення стають неактуальними швидше, ніж завершується цикл їх впровадження, а зовнішні кризи стають постійним супутником господарської діяльності. У такому непередбачуваному середовищі організаційна ефективність перестає бути просто теоретичною категорією чи показником фінансової звітності. Сьогодні це базовий інструмент виживання й фундамент для формування будь-яких перспектив стабільного розвитку [1]. Підприємства, що не в змозі адаптувати свої внутрішні механізми до зовнішніх криз, неминуче втрачають конкурентоспроможність, що підтверджується статистичними даними [2], згідно з якими близько 20% нових компаній закриваються вже у перший рік, а понад 65% залишають ринок протягом 10 років. В українських реаліях ця тенденція посилюється воєнним станом. За даними Опендатабот, кількість справ про банкрутство у 2024-2025 роках демонструє стійке зростання, охоплюючи навіть великих гравців із мільярдними оборотами, які не змогли адаптувати логістичні й фінансові моделі до нових викликів [3]. Таким чином, інвестиції в гнучкість і цифрову трансформацію є не просто стратегічним вибором, а базовою умовою збереження ринкових позицій.

Організаційна ефективність створюється на здатності підприємства досягати запланованих результатів за умови раціонального використання наявних ресурсів. Проте сьогодення вимагає від підприємств змінити класичне поняття. В умовах невизначеності на перший план виходить адаптивність - вміння системи не просто реагувати на зміни, а робити це наввипередки проблемам, зберігаючи цілісність структури. Справжня міцність організації вимірюється швидкістю її трансформації й гнучкістю у прийнятті управлінських рішень [4].

Одним із головних аспектів покращення управління є відмова від застарілих жорстких ієрархій. Традиційні вертикальні структури, де кожне рішення проходить тривалий процес узгодження, в умовах кризи стають непотрібними. Вони уповільнюють реакцію на ринкові виклики та знижують

загальну динаміку розвитку. Натомість більш дієвими виявляються адаптивні моделі, що базуються на горизонтальних зв'язках та активному делегуванні повноважень. Перенесення відповідальності безпосередньо на рівень виконавців дозволяє значно скоротити часовий лаг між виникненням проблеми та її вирішенням, що є критичним фактором у ситуаціях, які вимагають негайної дії.

Важливою складовою підвищення ефективності є сучасне інформаційне забезпечення. В умовах, коли зовнішнє середовище характеризується високим ступенем непередбачуваності, інформація трансформується у найцінніший стратегічний ресурс. Впровадження інноваційних цифрових систем дозволяє менеджменту отримувати дані у реальному часі, замінюючи суб'єктивну інтуїцію точним аналітичним розрахунком. Якісна обробка великих масивів даних допомагає ідентифікувати приховані ризики й знаходити нові точки росту там, де конкуренти бачать лише перешкоди.

Дослідження проблемного стану сучасних підприємств у контексті управління інноваційним розвитком персоналу під впливом багатьох чинників, є запорукою розробки заходів виходу підприємств з кризи [5]. Люди - це не просто ті, хто виконують функції, а інтелектуальний капітал, від якого залежить здатність компанії до модернізації. Формування вмотивованої команди потребує комплексного підходу: від створення сприятливого психологічного клімату до підтримки постійного навчання. У часи нестабільності працівники повинні відчувати причетність до стратегічних цілей підприємства. Саме ініціативність персоналу та його готовність до змін часто стають вирішальним фактором успіху під час кризових трансформацій.

Не менш суттєвим напрямом є системне управління ризиками. Війна спричинила системну кризу, що характеризується безпрецедентним рівнем ризиків: операційні, фінансові, логістичні, кадрові ризики досягли критичного рівня [6]. Адаптивність і швидкість реакції досягаються лише за умови використання інструментів оперативної аналітики, які стають базою для прийняття управлінських рішень. Це підвищує стійкість організації та дозволяє їй зберігати стійкість навіть за найбільш несприятливих сценаріїв. Паралельно з цим має відбуватися безперервна оптимізація внутрішніх бізнес-процесів. Усунення зайвих витрат часу й матеріальних ресурсів дозволяє вивільнити внутрішні резерви, які можуть бути спрямовані на розвиток нових напрямків діяльності.

Стратегічне планування в умовах невизначеності також зазнає трансформацій. Замість статичних планів дедалі частіше застосовується сценарний підхід. Він передбачає розробку декількох варіантів розвитку подій - від оптимістичного до песимістичного. Наявність заздалегідь опрацьованих алгоритмів дій для різних ситуацій дозволяє компанії уникнути паніки й діяти злагоджено, незалежно від зовнішніх обставин. Це особливо важливо для суб'єктів господарювання, які потребують державної підтримки та стабільного правового поля для своєї діяльності [7].

Таким чином, підвищення організаційної ефективності підприємства в умовах невизначеності - це не разовий проєкт, а безперервний процес вдосконалення всіх елементів управління. Він вимагає співпраці гнучких структурних рішень, технологічного оновлення, глибокої роботи з людським капіталом та впровадження сучасних методів аналізу ризиків. Лише такий всебічний підхід забезпечує підприємству не тільки здатність вистояти під тиском зовнішніх чинників, а й можливість використовувати хаос як стимул для внутрішнього оновлення та здобуття нових конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації: монографія. / О.Є. Гудзь, С.Ю. Стрельнікова. – Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. – 188 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2216_36413697.pdf
2. U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS). *Survival and Exit Rates of Business Establishments*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.bls.gov/>
3. Опендатабот. *Динаміка банкрутств в Україні під час воєнного стану*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/>
4. Порфіренко В.І., Компанець К.А., Митрохін Л.Д. Управлінські рішення в адміністративному та комунікативному менеджменті бізнес-процесів при плануванні підприємницької діяльності. *Електронний фаховий журнал «Актуальні питання економічних наук»*. Вип. 11 (2025). Міжнародний класичний університет ім. П. Орлика. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/535>
DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564838>
5. Kompanets K., Lytyvshko L., Fedoryak R., Krasnoshtan O. Simulation Modeling of the Distribution of Rights and Management System of Innovative Development of Personnel of Enterprises under the Influence of the Factors of the COVID-19 Pandemic. *Virtual International Conference on Sustainable Innovation in Mechanical Engineering 1CSIME-2021*. 2022. Vol. 2413. P. 040003-1 - 040003-11. URL: <https://doi.org/10.1063/5.0079789>
6. Тетірко В.О., Заїка Ю.Л., Луговцов А.С. Управління ризиками як ключовий елемент антикризового стратегічного планування бізнесу та підприємств в умовах війни. *Науковий журнал «Вісник Національного транспортного університету»*. Серія «Економічні науки», серія «Технічні науки». Вип. 60(1), 2025. С. 169-181. URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/60/169.pdf>
7. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

КОМУНІКАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ

За умов гармонізації норм ведення бізнесу в Україні із кращими європейськими та світовими стандартами роль комплаєнс-менеджменту організацій є особливо відчутною. Необхідність зміцнення економічних, соціальних, політичних і культурних зв'язків із партнерами з різних країн світу на пряму пов'язана із опорою російській агресії проти нашої держави. Дотримання принципів доброчесності, закладення їх у філософію бізнесу та стратегію бізнес-організацій є об'єктивною вимогою успішності та перспективності таких зв'язків.

Сьогодні комплаєнс-менеджмент розглядають як «стратегічний підхід до управління організацією» [1]. Його метою є забезпечення відповідності організацій діяльності як чинним нормативно-правовим актам, так і етичним нормам, які, своєю чергою, можуть бути ширшими за суто законодавчі обмеження [2].

Задля ефективного формування практик доброчесності в організації менеджмент має застосовувати низку організаційних і комунікаційних інструментів. У нашому дослідженні ми фокусуємо увагу саме на комунікаційних важелях.

Практика провідних українських компаній включає численні комунікаційні інструменти формування комплаєнс-системи [3]. З-поміж них до ключових відносять «тон згори» - думка та, ключове, поведінка топ-менеджменту. Саме вчинки керівництва, відданість принципам доброчесності формує підґрунтя для формування комплаєнс-культури всієї команди.

Ключова посада, за якою закріплюється функція розвитку культури доброчесності – комплаєнс-офіцер. Саме він або вона беруть на себе відповідальність за поширення інформації про комплаєнс-практики застосовуючи такі комунікаційні інструменти як цифрові канали (месенджери, електронна пошта тощо), фізичні носії інформації (постери, брошури, буклети тощо), проведення вебінарів, тренінгів, ефективного онбордингу із ознайомленням із культурою доброчесності.

Надзвичайно важливим є підготовка та поширення інструкцій, кодексів та політик, які міститимуть елементи комплаєнс-культури. Ці документи мають стати дієвими важелями формування корпоративної культури, а не залишатись бюрократичними артефактами, які не мають реального впливу на персонал. І саме до корпоративної культури варто інтегрувати практики та принципи комплаєнс [4].

Підсумовуючи наведене, варто зазначити, що реальна ефективність

комунікаційних інструментів можлива за умови використання системного підходу. Окремі елементи не спрацюють за відсутності злагодженої діяльності з формування культури доброчесності. Діджитал-інструменти поширення інформації мають бути підкріплені реальними вчинками топ-менеджменту, а політики, підготовлені експертами мають у доступній формі роз'яснювати правила поведінки працівників та обмеження, які об'єктивно зумовлені як законодавчими нормами, так і стандартами бізнесу та етичними принципами.

Забезпечення ефективного комплаєнс-менеджменту є важливою передумовою налагодження довгострокових, стратегічних партнерств у бізнесі, в тому числі, у міжнародному контексті. На наш погляд, це питання є важливим й на макрорівні для забезпечення сталого розвитку економіки та швидшої інтеграції України до Європейського союзу та глобального бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сагайдак, М., & Сімшаг, І. (2025). Стратегічне партнерство тріади стейкхолдерів «освіта-бізнес-держава» у підготовці фахівців з комплаєнс-менеджменту в Україні. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-156>
2. Луньова, В. (2023). Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>
3. Ліфінцев, Д., Ліщинська, В., & Верба, В. (2026). Інтеграція комплаєнс-менеджменту в практики комунікаційного та проєктного менеджменту. *Економіка та суспільство*, (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-171>
4. Coglianese, C., & Nash, J. (2020). Compliance management systems: Do they make a difference?. *Cambridge Handbook of Compliance* (D. Daniel Sokol & Benjamin van Rooij eds., Cambridge University Press, 2021), *U of Penn, Inst for Law & Econ Research Paper*, (20-35).

Логвиненко Микита, Орда Владислав
здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Котковський Володимир
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

СИНЕРГІЯ ЦИФРОВИХ ТА «ЗЕЛЕНИХ» ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЯХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобальних кліматичних викликів та дефіциту природних ресурсів стратегічне управління підприємством вимагає інтеграції двох ключових векторів розвитку: цифровізації та екологізації. Концепція «подвійного переходу» (Twin Transition), що активно впроваджується в країнах Європейського Союзу, розглядає синергію цифрових та «зелених» технологій як фундаментальну умову забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку. Цифрові інструменти в цій системі виступають каталізатором екологічних змін, дозволяючи досягати вищої ефективності при меншому споживанні ресурсів [1].

Сутність синергетичного ефекту полягає у здатності цифрових систем забезпечувати прозорість та керованість екологічними показниками діяльності. Використання промислового Інтернету речей (IIoT) та сенсорних мереж дозволяє здійснювати моніторинг викидів вуглецю, енергоспоживання та утворення відходів у режимі реального часу. Аналіз цих даних за допомогою алгоритмів машинного навчання дає можливість виявляти неефективні ланки у виробничих циклах та оптимізувати використання сировини, що є базовою вимогою циркулярної економіки.

Важливим аспектом інтегрованого переходу є цифровізація ланцюгів постачання. Впровадження «цифрових паспортів продуктів» на основі технології блокчейн дозволяє відстежувати життєвий цикл виробу від видобутку ресурсів до моменту вторинної переробки. Це не лише забезпечує екологічну відповідальність бізнесу, а й створює нові ціннісні пропозиції для екологічно свідомих споживачів, що позитивно впливає на капіталізацію бренду та ринкову вартість підприємства [2].

В Україні впровадження «зелених» цифрових рішень є критично важливим для післявоєнної відбудови та адаптації вітчизняного бізнесу до стандартів Європейського зеленого курсу (European Green Deal). Використання державних цифрових сервісів та платформ екологічного моніторингу сприяє зниженню бюрократичних бар'єрів та підвищенню інвестиційної привабливості українських компаній, які демонструють готовність до сталого розвитку [3].

У таблиці 1 представлено основні напрями реалізації синергії цифрових та екологічних технологій у діяльності сучасного підприємства.

Таблиця 1. Напрями синергії цифрових та «зелених» технологій у бізнес-процесах

Вектор трансформації	Ключовий цифровий інструмент	Екологічний ефект	Економічна вигода
Енергоменеджмент	Розумні мережі (Smart Grids), АСУ ТП	Зниження енерговитрат та викидів CO ₂	Оптимізація витрат на енергоресурси
Логістика	Предиктивна аналітика, ІІІ	Скорочення пробігу, «зелені» маршрути	Зниження логістичних витрат
Виробництво	Адитивні технології (3D-друк)	Мінімізація відходів матеріалів	Економія на сировині та утилізації
Проектування	Цифрові двійники (Digital Twins)	Ресурсна оптимізація на етапі дизайну	Скорочення часу та вартості R&D
Звітність	Платформи ESG-моніторингу	Прозорість екологічного сліду	Доступ до дешевого «зеленого» капіталу

Джерело: складено авторами на основі [1, 2, 4]

Окрім технологічних аспектів, синергія Twin Transition вимагає трансформації корпоративної культури. Підприємства змушені інвестувати у формування «зелених» цифрових компетенцій персоналу, що включає здатність працювати з екологічними даними та використовувати програмне забезпечення для моделювання сталих процесів. Ефективна комунікація екологічних успіхів через цифрові канали сприяє залученню талановитих працівників та зміцненню довіри з боку зацікавлених сторін [4].

Таким чином, можна стверджувати, що поєднання цифровізації та сталого розвитку є безальтернативним шляхом модернізації сучасної економіки. Підприємства, які зможуть успішно інтегрувати цифрові рішення в екологічну стратегію, забезпечать собі лідерські позиції в новій глобальній економіці, орієнтованій на збереження планети та добробут суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Twin Transition: Century-long challenges and opportunities : report. *European Commission*. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/twin-transition-century-long-challenges-and-opportunities-2022-06-29_en
2. Green technology and sustainable development : global insights. *OECD iLibrary*. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/environment/green-technology_23020611
3. Цифрова трансформація та сталий розвиток : портал міністерства. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України*. URL: <https://mepr.gov.ua/>
4. Sustainable Development Goals : digital ecosystem. *United Nations Development Programme (UNDP)*. URL: <https://www.undp.org/digital/sustainable-development-goals>

Лю Чін,

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;*

науковий керівник: Денчик Ірина

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

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах розвитку світової економіки, що характеризуються високим рівнем волатильності та постійними зовнішніми викликами, управління цифровою трансформацією стає не просто конкурентною перевагою, а критичною умовою забезпечення життєздатності та стійкості підприємства. Цифрова трансформація визначає здатність організації швидко адаптуватися до змін, безпосередньо впливає на ефективність використання трудових ресурсів та сприяє формуванню позитивної репутації на ринку праці. Згідно з аналітичними даними Світового банку, інтеграція цифрових технологій дозволяє підприємствам оптимізувати операційні витрати та підвищити продуктивність праці навіть у періоди економічної турбулентності [1].

Управління цифровими змінами являє собою комплекс заходів, спрямованих на формування інноваційного іміджу організації, розвиток цифрової культури та створення сприятливих умов для дистанційної діяльності персоналу. Важливу роль у забезпеченні стійкості відіграють такі чинники, як рівень автоматизації внутрішніх комунікацій, використання хмарних технологій та впровадження систем аналізу великих даних (Big Data). Це дозволяє підприємству зберігати кадровий потенціал та підтримувати ефективність діяльності навіть у складних соціально-економічних умовах.

У сучасному цифровому середовищі стійкість бізнесу формується під впливом здатності організації забезпечити прозорість своєї діяльності через використання корпоративних вебсайтів, соціальних мереж та спеціалізованих онлайн-платформ. Важливим аспектом управління є забезпечення стійкості бренду та бізнес-моделі до зовнішніх ризиків, що визначається рівнем задоволеності працівників умовами цифрової праці та стабільністю корпоративної культури.

Окремої уваги заслуговує роль державних цифрових сервісів у зміцненні економічної стійкості. В Україні використання інструментів національної екосистеми "Дія.Бізнес" дозволяє підприємствам суттєво скоротити час на взаємодію з державними органами, отримати доступ до необхідних консультацій та фінансових інструментів підтримки [3].

Важливим вектором розвитку є інтеграція штучного інтелекту та предиктивної аналітики в систему управління. За оцінками Всесвітнього економічного форуму, розвиток цифрової економіки створить нові джерела доданої вартості, що вимагатиме від бізнесу докорінного перегляду стратегій

управління персоналом. Ефективне управління в таких умовах передбачає впровадження програм постійного навчання (lifelong learning) та підтримку професійного розвитку працівників у сфері високих технологій [2].

Реалізація системного підходу до цифровізації сприяє не лише підвищенню рівня залученості персоналу, а й суттєвому зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Таким чином, цифрова трансформація бізнес-процесів є стратегічним пріоритетом сучасного менеджменту, який забезпечує раціональне використання інтелектуального потенціалу та стабільний розвиток підприємства в умовах глобалізації.

У табл. 1 наведено ключові напрями цифрової трансформації бізнес-процесів, заходи з їх реалізації та очікувані результати.

Таблиця 1. Напрями цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства

Напрямок управління	Зміст заходів	Приклади реалізації	Очікуваний ефект
Цифровізація комунікацій	Впровадження платформ для взаємодії	Slack, Microsoft Teams, Zoom	Підвищення оперативності рішень
Автоматизація управління	Впровадження ERP та CRM систем	Odoo, Perfectum CRM, Salesforce	Оптимізація використання ресурсів
Розвиток компетенцій	Програми навчання та тренінги	Coursera for Business, внутрішні LMS	Зростання професійного потенціалу
Державна взаємодія	Використання е-сервісів	Портал Дія.Бізнес, е-Консалтинг	Зменшення бюрократичних бар'єрів
Кібербезпека	Захист цифрових активів	Шифрування даних, Cloud Backup	Мінімізація ризиків втрати даних

Джерело: складено автором на основі [1,3]

Підсумовуючи, можна стверджувати, що цифровізація бізнес-процесів є незворотним процесом, який вимагає від керівництва підприємств стратегічного мислення та готовності до інновацій. Використання глобальних аналітичних ресурсів та національних цифрових платформ дозволяє створювати стійкі бізнес-моделі, здатні не лише виживати в умовах невизначеності, а й динамічно розвиватися, забезпечуючи економічне зростання як окремих суб'єктів господарювання, так і держави в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Digital Development : official website. The World Bank Group. Washington, DC. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment>
2. Shaping the Future of the Digital Economy and New Value Creation : report. World Economic Forum. Geneva. URL: <https://www.weforum.org/platforms/shaping-the-future-of-digital-economy-and-value-creation/>
3. Дія.Бізнес : державний портал з розвитку бізнесу / Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://business.diia.gov.ua/>

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасні організації функціонують в умовах постійних змін, високої конкуренції та швидкого розвитку технологій. У таких реаліях традиційні підходи до управління, що базуються на жорсткому контролі та ієрархічній структурі, поступово втрачають свою ефективність. Натомість все більшого значення набуває людиноцентричний менеджмент, який ставить у центр уваги людину, її потреби, мотивацію та розвиток. У цьому контексті мотивація персоналу перетворюється з допоміжного інструменту управління на стратегічний фактор успіху організації.

Людиноцентричний менеджмент можна визначити як підхід до управління, у якому працівник розглядається не як ресурс для досягнення цілей, а як партнер і ключова цінність організації. Такий підхід ґрунтується на повазі до особистості, довірі, розвитку потенціалу працівників, відкритій комунікації та турботі про добробут співробітників. На відміну від класичних моделей управління, де основний акцент робиться на контролі та виконанні завдань, людиноцентричний менеджмент орієнтований на створення умов, у яких працівники самі прагнуть досягати високих результатів [2].

Мотивація персоналу в сучасних організаціях має складну структуру і поділяється на зовнішню та внутрішню. Зовнішня мотивація пов'язана з матеріальними стимулами, такими як заробітна плата, премії та соціальні гарантії. Внутрішня мотивація, у свою чергу, базується на інтересі до роботи, можливості самореалізації, визнанні та професійному розвитку. Саме внутрішня мотивація вважається більш стійкою і ефективною у довгостроковій перспективі, а людиноцентричний менеджмент спрямований передусім на її формування та підтримку [1].

Важливу роль у цьому процесі відіграє керівник, який у сучасних умовах дедалі частіше виступає не як контролер, а як лідер, наставник і коуч. Його завдання полягає у створенні середовища, де працівники відчують свою значущість, можуть вільно висловлювати ідеї та брати участь у прийнятті рішень. Такий підхід сприяє підвищенню залученості персоналу, формуванню довіри та розвитку внутрішньої мотивації [3].

Взаємозв'язок між людиноцентричним менеджментом і мотивацією персоналу проявляється через низку важливих чинників. Серед них особливе місце займає психологічна безпека, яка дозволяє працівникам не боятися помилок і відкрито пропонувати нові ідеї. Також значну роль відіграє автономія, що дає можливість співробітникам самостійно організовувати

свою роботу, підвищуючи тим самим відповідальність за результат. Не менш важливими є залученість до процесів організації та можливості професійного розвитку, які формують довгострокову мотивацію.

Практика провідних міжнародних компаній підтверджує ефективність людиноцентричного підходу. Наприклад, компанія Google відома своєю політикою підтримки автономії працівників, зокрема можливістю витрачати частину робочого часу на власні проєкти. Це сприяло створенню інноваційних продуктів і підвищенню рівня залученості персоналу. Інший приклад – Toyota, де ключовим принципом є повага до працівників. Співробітники мають можливість впливати на виробничі процеси та зупиняти лінію у разі виявлення проблем, що формує високий рівень відповідальності та залученості. Також показовим є досвід Microsoft, яка після зміни управлінської культури зробила акцент на співпраці, навчанні та емпатії, що позитивно вплинуло як на мотивацію працівників, так і на результати компанії.

Водночас людиноцентричний менеджмент не позбавлений викликів. Однією з основних проблем є складність балансу між свободою та контролем, оскільки надмірна автономія може призводити до зниження дисципліни. Також існує ризик професійного вигорання через високу відповідальність та постійні зміни. Додатковим викликом є різні очікування працівників різних поколінь, що ускладнює формування єдиної системи мотивації. У гібридних та віддалених командах також виникають труднощі з підтриманням корпоративної культури та емоційного зв'язку між співробітниками [4;5].

Окремої уваги заслуговує вплив цифровізації на людиноцентричний менеджмент. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, системи аналітики та автоматизації, змінюють характер праці. З одного боку, вони зменшують рутинне навантаження і створюють більше можливостей для творчої діяльності. З іншого – підвищують вимоги до навичок працівників і швидкості адаптації. У таких умовах мотивація стає ще більш важливою, оскільки саме вона визначає готовність людини навчатися та змінюватися разом з організацією [6].

Також важливим аспектом є формування корпоративної культури, орієнтованої на людину. Організації, які впроваджують людиноцентричний підхід, приділяють значну увагу цінностям, внутрішнім комунікаціям та командній взаємодії. Корпоративна культура стає не лише набором правил, а середовищем, яке підтримує мотивацію та сприяє залученості працівників. У таких умовах знижується плинність кадрів, підвищується рівень лояльності та формується довгострокова стабільність організації.

Ще одним важливим елементом є розвиток емоційного інтелекту керівників. Сучасний менеджер повинен вміти розуміти емоції працівників, підтримувати їх у складних ситуаціях та ефективно вирішувати конфлікти. Це безпосередньо впливає на рівень мотивації в команді, оскільки

працівники більш активно залучаються до роботи, коли відчують підтримку та повагу з боку керівництва.

Попри ці труднощі, людиноцентричний менеджмент демонструє високу ефективність у сучасних умовах. Він дозволяє організаціям не лише підвищувати продуктивність, а й формувати стійке середовище, в якому працівники відчують свою цінність і залученість. Мотивація персоналу в такій системі стає не зовнішнім стимулом, а внутрішньою потребою, що забезпечує довгостроковий розвиток як працівників, так і організації в цілому.

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>
2. Мацука В.М. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України [Електронний ресурс]: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ. 2024. С.239-242.
3. Мацука В.М. Сучасні тренди мотиваційного менеджменту. Сучасний мотиваційний менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали II Всеукр. наук.-практ. Інтернет конф. (м. Хмельницький, 1 березня 2024 р.) / заг. ред. МИТРОФАНОВА Н., Хмельницький: ВСП «ХТЕФК ДТЕУ», 2024. с.65-68.
4. Мусієнко Р.В. Теоретичний базис використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2025. № 33. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/335891>
5. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>
6. Чернявська Т.П., Хею В. Ключові моделі та методи мотивації персоналу та їх управлінське значення. Ментальне здоров'я. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-2.183>

*Мельник Діана,
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини»
Державний торговельно-економічний університет;
Ортікова Наталія,
PhD з психології, доцент кафедри психології
Державний торговельно-економічний університет*

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВПЛИВ НА МОТИВАЦІЮ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Сьогодні спостерігається докорінна зміна парадигми менеджменту: якщо у XX столітті головною рушійною силою бізнесу вважався IQ (інтелектуальний коефіцієнт), то у XXI столітті пріоритет остаточно перейшов до EQ (емоційного інтелекту). Дослідження свідчать, що технічні навички та знання визначають успішність діяльності лише на 33%, тоді як емоційна компетентність — на 67%. Для топменеджменту цей розрив ще відчутніший: 85% успіху керівника залежить саме від рівня EQ. В умовах «економіки знань» управлінець перестає бути просто контролером і стає фасилітатором, який конвертує інтелектуальний та емоційний потенціал команди в реальний прибуток [1, с. 387].

Аналітика підтверджує, що лідери з високим EQ формують «резонансне лідерство», яке заряджає команду енергією та залученістю. На противагу авторитарним методам, резонансні лідери використовують демократичний та коучинговий стилі, що безпосередньо підвищує рівень внутрішньої мотивації працівників [2, с. 112].

Прикладом успішної реалізації цієї стратегії є компанія Zappos, яка побудувала свою корпоративну філософію на принципах емоційного зв'язку. Керівники проходять спеціалізовані тренінги з EQ для кращого розуміння потреб персоналу. Це дозволило створити унікальну культуру, де мотивація базується на відчутті цінності кожного співробітника, що забезпечує надвисоку продуктивність без жорсткого адміністративного тиску [3, с. 192].

Не менш показовим є досвід Microsoft. Під керівництвом Сатї Наделли корпорація перейшла до «культури зростання», зробивши розвиток емоційного інтелекту частиною загальної стратегії. Результатом стало значне підвищення інноваційності, адже працівники перестали боятися помилок, відчуючи стабільну емоційну підтримку керівництва [3, с. 193].

В умовах глобального «полювання за талантами» емоційний комфорт часто стає вагомішим за рівень фінансової винагороди. Дані вказують: у організаціях, де емоційний фактор ігнорується, спостерігається висока плинність кадрів та системні стреси. Навпаки, розвинений EQ менеджменту дозволяє формувати «емоційний капітал» — стратегічний актив, що підвищує ринкову вартість компанії [4, с. 9].

Фармацевтична корпорація Johnson & Johnson успішно використовує цей актив через програму «Leadership Imperatives». Керівники опановують навички активного слухання та конструктивного зворотного зв'язку. Це не лише зміцнило довіру всередині команд, а й суттєво підвищило рівень утримання ключових фахівців, які відчувають свою значущість для бізнесу [3, с. 192].

Емоційний інтелект є критичним ресурсом у сучасному мінливому світі. Здатність управлінця зберігати спокій та емпатію у стресових ситуаціях формує у колективі відчуття «психологічної безпеки» [5, с. 121]. У межах проєкту «Project Aristotle» компанія Google виявила, що найефективніші підрозділи — це не ті, де зібрані люди з найвищим IQ, а ті, де панує емпатія та соціальна чутливість. Впровадження цих принципів дозволяє нівелювати конфлікти ще на стадії їх зародження завдяки відкритій комунікації [3, с. 192].

Ефективний менеджер застосовує алгоритм усвідомлення власних емоцій та свідомої відмови від негативних установок. Це дозволяє замінити імпульсивні реакції (гнів, роздратування) на стратегічні відповіді, що підтримують стабільність колективу. Оскільки ефективність традиційних методів стимулювання поступово знижується, на перший план виходять підходи, що корелюють з EQ: гнучкі графіки, дистанційна робота та професійна менторська підтримка. Професійний менеджер використовує власний емоційний інтелект як інструмент адаптивності, що дозволяє тонко налаштовувати систему заохочень під індивідуальні потреби кожного працівника [6, с. 2].

Отже, емоційний інтелект (EQ) є фундаментом сучасного менеджменту, який безпосередньо впливає на економічні показники. Він трансформує роль керівника з адміністратора у стратегічного модератора змін, сприяючи зростанню капіталізації через формування «емоційного капіталу». Досвід лідерів ринку, таких як Google, Microsoft та Johnson & Johnson, доводить: інвестиції в EQ, психологічну безпеку та ментальне здоров'я команди мінімізують плинність кадрів і стимулюють інновації. Для досягнення аналогічних результатів вітчизняному менеджменту варто зосередитися на розвитку емпатії, навичок активного слухання та регулярній діагностиці емоційного клімату в колективах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С.385–393. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/32854> (дата звернення: 30.04.2026).
2. Савельєва С., Стасюк Ю. Гнучке лідерство як ключ до ефективного управління проєктними командами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2025. Vol. 4, No. 1. P. 109–114. DOI: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/310> (дата звернення: 30.04.2026).

3. Волошина І., Крупський О. Емоційний інтелект як фактор успішного управління командами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. № 3. С. 189–195. DOI: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/246?articlesBySameAuthorPage=1> (дата звернення: 30.04.2026).
4. Федорова Ю. Емоційний інтелект у бізнесі: інструменти та методи розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 6 (12). DOI: [10.33296/2707-0654-6\(12\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-01) (дата звернення: 30.04.2026).
5. Андрушкевич Н. В., Польова Н. М., Кукса В. М. Роль емоційного інтелекту в управлінні персоналом та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 14. С. 119–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-19> (дата звернення: 30.04.2026).
6. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення: 30.04.2026).

*Морозова Юлія,
аспірант,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький, Україна*

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ЯК ВИКЛИК ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі трансформації економічного середовища та суттєво вплинула на діяльність підприємств. Одним із ключових механізмів адаптації та виживання бізнесу в кризовий, воєнний час стала його релокація у безпечніші регіони з подальшою інтеграцією у нове економічне середовище.

Метою дослідження є обґрунтування особливостей трансформації професійного менеджменту в умовах релокації бізнесу та визначення ефективних підходів до управління підприємствами у воєнний час.

Перезапуск економіки у воєнний час є однією із найпріоритетніших цілей держави, результативне досягнення якої сприятиме відновленню внутрішнього ринку та експортного потенціалу, наповненню державного та місцевих бюджетів, збереженню та створенню нових робочих місць і відповідно утриманню належного рівня платоспроможності населення та створенню умов для повернення громадян України з-за кордону [1].

Аналіз наукових джерел свідчить, що проблематика релокації бізнесу активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями, однак питання формування адаптивних управлінських моделей в умовах війни залишається недостатньо розробленим або постійно змінюються під впливом різних факторів. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у напрямі інтеграції антикризового, стратегічного та гнучкого менеджменту.

З перших місяців повномасштабного вторгнення державою було реалізовано низку заходів щодо підтримки бізнесу [2, 3, 4], зокрема запроваджено програму релокації підприємств, що передбачала переміщення виробничих потужностей, логістичну підтримку та допомогу у відновленні діяльності.

За даними Міністерства економіки, на початок 2023 року понад 800 підприємств було переміщено з небезпечних регіонів до більш безпечних областей, зокрема на захід і в центр країни [5], що зумовлено високим рівнем невизначеності, недостатньою готовністю бізнесу до кризових змін, складністю підбору локації, проблемою освоєння нових ринків та набору персоналу, що дозволило частково зберегти виробничий потенціал держави..

Водночас аналіз просторового розподілу релокованого бізнесу засвідчує формування регіональних диспропорцій: найбільша концентрація підприємств спостерігається у західних областях України. Це сприяло економічному пожвавленню цих територій, але водночас посилило асиметрію регіонального

розвитку. Така ситуація обумовлює необхідність застосування збалансованих управлінських рішень як на державному, так і на корпоративному рівнях.

Динаміка релокаційних процесів свідчить про їх постійний характер: підприємства продовжують змінювати місце ведення діяльності залежно від безпекової ситуації, логістичних умов та доступності трудових ресурсів. Це формує нові вимоги до системи управління, зокрема її гнучкості, адаптивності та здатності до швидкого прийняття рішень (рис.1).

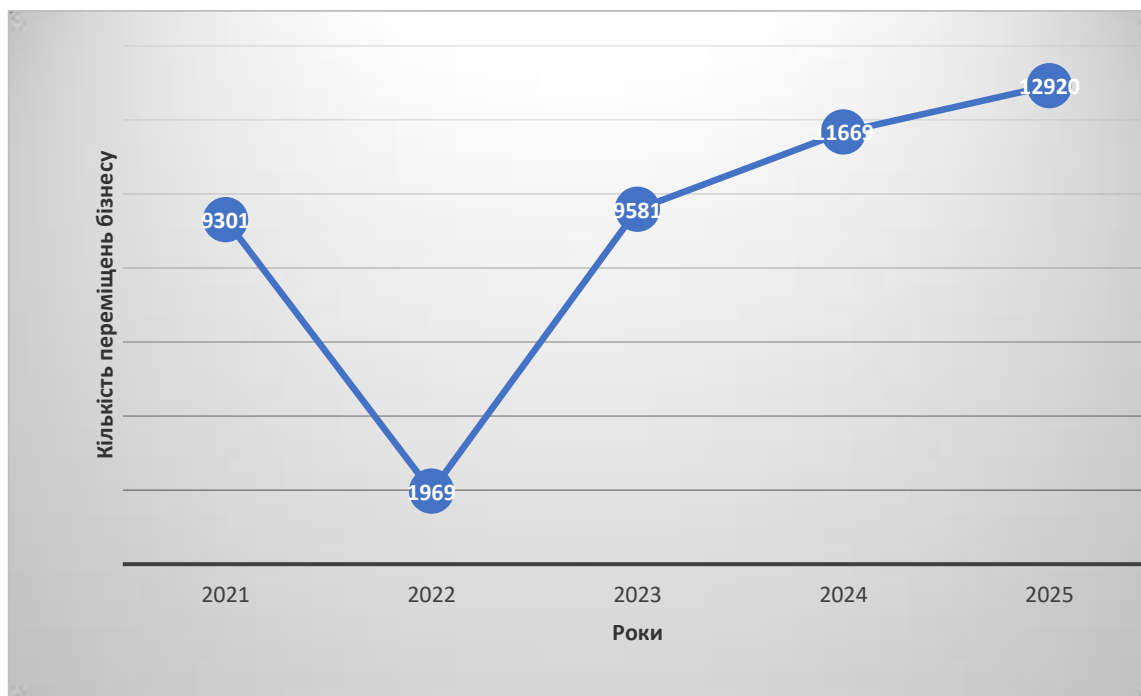


Рис.1 – Динаміка переміщень бізнесу за 2021-2025 роки
(побудовано авторами на основі [5,6,7])

Особливої трансформації зазнає управління людськими ресурсами. Релокація супроводжується як міграцією працівників, так і необхідністю формування нових команд, що зумовлює: розвиток гібридних форм зайнятості; посилення ролі дистанційного управління; зміну мотиваційних механізмів; підвищення значення корпоративної культури як фактору згуртованості, а також застосування короткострокового планування.

Крім того, в умовах військового часу відбулося переформатування в методах управління персоналом: з'явилися нові категорії працівників, форми роботи та оплати праці, проведено оптимізацію витрат на персонал, покращилася комунікація між працівниками, але і виникли додаткові видатки на безпеку працюючих [8]. В умовах невизначеності ключовими функціями менеджменту стають антикризове планування, оперативна координація та стратегічна гнучкість. Практика свідчить, що ефективні підприємства застосовують комбіновані управлінські підходи, поєднуючи централізовані та децентралізовані моделі управління.

Показовим є приклад релокації малого бізнесу з Херсонської області, ткацького ательє «Вандра Райз», який після переміщення не лише відновив

діяльність, а й переорієнтувався на зовнішні ринки[9]. Це стало можливим завдяки впровадженню гнучкої управлінської моделі, делегуванню повноважень, оптимізації логістичних процесів та адаптації до нових ринкових умов.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні ключових напрямів трансформації професійного менеджменту в умовах релокації бізнесу та обґрунтуванні необхідності інтеграції гнучких, антикризових і адаптивних управлінських підходів.

Отже, узагальнення результатів дослідження дозволило сформулювати такі висновки:

1. Релокація бізнесу є не лише вимушеним заходом, а й інструментом структурної трансформації економіки.

2. В умовах війни відбувається переосмислення класичних функцій менеджменту та їх адаптація до кризового середовища.

3. Ефективність діяльності релокованих підприємств визначається рівнем гнучкості управління, здатністю до швидкої адаптації та якістю управління людськими ресурсами.

4. Подальший розвиток теорії та практики менеджменту потребує розробки комплексних моделей управління підприємствами в умовах високої невизначеності.

Професійний менеджмент є ключовим фактором успіху бізнесу, особливо в умовах кризи. Релокація створює значні труднощі, але водночас відкриває нові можливості для розвитку та адаптації підприємств. Наразі відбулася радикальна трансформація і переосмислення існуючих підходів, а також їх комбінування в нові прикладні управлінські категорії. Нові методи управління – це основа виживання бізнесу в кризових умовах господарювання.

Отже, релокація бізнесу виступає каталізатором трансформації управлінських підходів і формує нові вимоги до професійного менеджменту в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арістов Ю. Програма релокації бізнесу – дієвий інструмент створення надійного економічного тилу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rada.gov.ua/print/223016.html> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2468-20#Text> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 17 березня 2022 р. № 305 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.05.2026).

4. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 березня 2022 р. № 246-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/view/kr220246> (дата звернення: 05.05.2026).
5. Міністерство економіки України. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/news/detail?id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&lang=uk-ua> (дата звернення: 05.05.2026).
6. Майже 8 тисяч бізнесів переїхали в інші регіони у 2025 році [Електронний ресурс] // Опендатабот. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025> (дата звернення: 05.05.2026).
7. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/elektr_zvit/menu.htm (дата звернення: 05.05.2026).
8. Корчевська Л. О., Морозова Ю. М. Міграція населення та релокація бізнесу для національної економіки України у військовий час // Economic Synergy. – 2025. – № 1. – С. 91–112. – DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-7>.
9. Ткацьке ательє «Vandra Rugs»: евакуація з Каховки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrainer.net/vandra-rugs/> (дата звернення: 05.05.2026).

*Москаленко Олена,
к.е.н., доцент, доцент кафедри
банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Піскунов Роман,
к.е.н., доцент, завідувач кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-комунікації
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В УМОВАХ РОЗВИТКУ АІ

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується активним впровадженням технологій штучного інтелекту у професійну діяльність та систему освіти. Генеративні АІ-системи суттєво спрощують доступ до інформації та автоматизують частину інтелектуальної діяльності, що змінює підходи до навчання й формування професійних компетентностей. Водночас АІ створює суперечність між швидкістю отримання результату та необхідністю формування практичних навичок через повторення, когнітивне навантаження та самостійне розв'язання професійних задач. Метою дослідження є обґрунтування трансформації механізмів формування професійних компетентностей в умовах розвитку технологій штучного інтелекту та визначення ключових викликів компетентнісного підходу у сучасній системі освіти. Завданням є: проаналізувати особливості компетентнісного підходу у системі освіти; визначити вплив АІ на когнітивні механізми формування навичок і професійного мислення; обґрунтувати необхідність трансформації механізмів формування компетентностей в умовах розвитку АІ.

Вирішуючи перше завдання дослідження, слід зазначити, що у межах компетентнісного підходу результатом освітнього процесу виступає не лише засвоєння теоретичних знань, а формування здатності фахівця розв'язувати складні професійні завдання. Саме тому більшість стандартів вищої освіти визначають інтегральну компетентність як здатність вирішувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у відповідній сфері професійної діяльності. На відміну від традиційної моделі знань, компетентнісний підхід орієнтований на формування практичних навичок, професійного мислення, здатності до аналізу та прийняття рішень. У межах компетентнісного підходу ключовим результатом навчання є не відтворення інформації, а здатність застосовувати знання у нових професійних ситуаціях. Саме тому проблема скорочення когнітивного шляху в умовах використання АІ набуває особливої актуальності. Професійна компетентність формується через активну когнітивну діяльність, практику, повторення та самостійне розв'язання професійно орієнтованих завдань. Саме повторюваність практичної діяльності забезпечує розвиток професійних навичок і механізмів професійного мислення. В умовах цифрової трансформації освіти спрощення доступу до інформації та автоматизація окремих видів навчальної діяльності створюють ризик формального засвоєння знань без належного розвитку практичних

навичок. Саме тому в умовах розвитку AI особливої актуальності набуває проблема збереження балансу між технологічною підтримкою навчання та необхідністю формування реальних професійних компетентностей.

Вирішуючи друге завдання дослідження, слід зазначити, що розвиток AI суттєво змінює когнітивні механізми формування професійних навичок та професійного мислення. Генеративні AI-системи автоматизують частину аналітичної діяльності та дозволяють отримувати готові рішення без проходження повного процесу самостійного аналізу й пошуку інформації. Це призводить до зміни структури когнітивного навантаження та трансформації механізмів формування професійних навичок. Традиційно формування професійних навичок базувалося на активній когнітивній діяльності студента, що включала аналіз інформації, пошук помилок та практичне застосування знань. Саме цей процес формував професійне мислення, аналітичні здібності та здатність до самостійного прийняття рішень. Водночас сучасні AI-системи значно скорочують когнітивний шлях отримання результату, що створює суперечність між швидкістю отримання відповіді та необхідністю формування професійних компетентностей через практику й інтелектуальне навантаження. У сучасних умовах правильний результат більше не є безумовним підтвердженням сформованої професійної компетентності. Подібно до того, як наявність великої бібліотеки сама по собі не свідчить про рівень знань її власника, використання AI-систем не гарантує формування професійних компетентностей без активної когнітивної діяльності. У цьому контексті доцільно розмежовувати поняття «отримання результату» та «формування компетентності». Якщо результат може бути сформований AI автоматично, то професійна компетентність потребує активної когнітивної діяльності та практичного досвіду вирішення професійних задач. Подібно до того, як формування навичок читання неможливе без практики письма, ефективна взаємодія з AI потребує сформованого професійного мислення та фундаментальної підготовки. Здатність перевіряти, інтерпретувати та оцінювати результати роботи AI-систем безпосередньо залежить від рівня базових професійних компетентностей фахівця. Подібно до того, як калькулятор автоматизував обчислення, але не усунув потреби у математичному мисленні, штучний інтелект не скасовує необхідності фундаментальної професійної підготовки, а змінює пріоритети професійної діяльності. Якщо раніше ключовою вимогою було самостійне виконання окремих інтелектуальних операцій, то сьогодні дедалі більшого значення набуває здатність аналізувати, інтерпретувати та валідувати результати роботи AI-систем. У сучасних умовах особливого значення набуває AI literacy як комплекс компетентностей, пов'язаних із критичним оцінюванням, інтерпретацією та відповідальним використанням результатів роботи AI-систем. Це свідчить про трансформацію структури професійного мислення та зміну механізмів професійної підготовки в умовах цифрової економіки.

Вирішуючи третє завдання дослідження, слід зазначити, що розвиток AI обумовлює необхідність трансформації підходів до формування професійних компетентностей у системі освіти. Традиційні форми контролю знань, орієнтовані переважно на перевірку кінцевого результату, поступово втрачають ефективність, оскільки значна частина інтелектуальних операцій може бути автоматизована AI-системами. Це обумовлює необхідність переходу від моделі контролю результату

до моделі оцінювання процесу формування компетентностей. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність студента аналізувати інформацію, формувати задачі, аргументувати власну позицію та перевіряти достовірність результатів. Крім того, розвиток AI трансформує роль викладача в освітньому процесі. У сучасних умовах його функції поступово зміщуються від передачі знань до організації навчального середовища, розвитку критичного мислення та формування навичок ефективної взаємодії з AI-системами. Водночас AI не повинен розглядатися виключно як загроза для системи освіти. За умови правильного використання технології штучного інтелекту можуть стати інструментом персоналізації навчання та підтримки освітнього процесу. Однак надмірна автоматизація навчальної діяльності може формувати залежність від готових AI-рішень та знижувати рівень самостійної інтелектуальної діяльності студента.

Отже, розвиток AI трансформує механізми формування професійних компетентностей у системі освіти. Автоматизація частини інтелектуальної діяльності скорочує когнітивний шлях отримання результату, що створює ризик формального засвоєння знань без належного розвитку професійного мислення та практичних навичок. У сучасних умовах система освіти повинна трансформувати підходи до організації навчання, орієнтуючись на розвиток критичного мислення, аналітичних здібностей та ефективної взаємодії з AI-системами. Таким чином, розвиток AI трансформує не лише освітні технології, а й саму когнітивну логіку формування професійних компетентностей, що потребує переосмислення ролі самостійної інтелектуальної діяльності у сучасній системі освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Annapureddy R., Fornaroli A., Gatica-Perez D. Generative AI Literacy: Twelve Defining Competencies. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.12107> (дата звернення: 07.05.2026).
2. OECD. Skill needs and policies in the age of artificial intelligence. 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en/full-report/skill-needs-and-policies-in-the-age-of-artificial-intelligence_fe530fbf.html (дата звернення: 07.05.2026).
3. World Economic Forum. New Economy Skills: Building AI, Data and Digital Capabilities for Growth. 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_New_Economy_Skills_2025.pdf (дата звернення: 07.05.2026).
4. Hwang Y., Lee J. H., Shin D. What is prompt literacy? An exploratory study of language learners' development of new literacy skill using generative AI. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2311.05373> (дата звернення: 07.05.2026).
5. Cox A., Tzoc E. Algorithmic Literacy, AI Literacy and Responsible Generative AI Literacy. Journal of Web Librarianship. 2024. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19322909.2024.2395341> (дата звернення: 07.05.2026).

*Назарко Олена,
бакалавр;
науковий керівник Татарин Наталія, к.е.н., доц.
Львівський торговельно - економічний університет*

ВПРОВАДЖЕННЯ КАС САМООБСЛУГОВУВАННЯ У РОЗДРІБНИХ МЕРЕЖАХ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Сучасний розвиток роздрібної торгівлі характеризується стрімким впровадженням інновацій і цифрових рішень у бізнес-процеси. Однією з найбільш помітних тенденцій останніх років стало поширення кас самообслуговування (КСО; англ. Self-Checkout, SCO), які суттєво змінюють взаємодію між покупцем і торговельними підприємствами. Висока актуальність впровадження таких систем зумовлена необхідністю оптимізації процесів в умовах дефіциту кадрових ресурсів. Торговельні підприємства прагнуть мінімізувати операційні витрати, одночасно підвищуючи швидкість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів. З огляду на це, дослідження ефективності технології КСО є своєчасним та необхідним.

Впровадження КСО в Україні розпочалося у 2013 році з мережі «Велика Кишеня», а згодом стало стандартом для лідерів ринку: «Сільпо», Novus, «Епіцентр» та «Клас». Попри існуючі стереотипи, КСО не замінюють персонал повністю, а трансформують роль касира в асистента, що дозволяє уникнути черг без розширення штату. Завдяки інтеграції з програмами лояльності та загальній оптимізації простору, каси самообслуговування стали ефективним рішенням для швидких покупок. Впровадження автоматизованих систем розрахунку є логічним кроком у напрямі цифровізації ритейлу, що забезпечує синергію інтересів бізнесу та клієнта [1, 2].

Переваги впровадження КСО для супермаркетів:

- Економія коштів та ресурсів: Завдяки автоматизації ви зменшите витрати, пов'язані з оплатою праці касирів, а в періоди низької активності персонал можна буде використовувати для виконання інших завдань (наприклад, викладку товарів);
- ефективність використання торгової площі: термінал КСО займає у 4-5 разів менше місця, ніж традиційна касова зона, що дозволяє розмістити більше точок оплати на тій самій площі;
- вища пропускна здатність клієнтів: за допомогою терміналу КСВ можна обслуговувати кількох клієнтів одночасно, що є ефективним способом обслуговування клієнтів, коли вони приходять одночасно (тобто в години пік), і допомагає зменшити черги;
- підвищення лояльності клієнтів та іміджу: впровадження нових технологій покаже клієнтам, що компанія «іде в ногу» з технологічним прогресом, і привабить клієнтів, які схильні купувати продукцію компанії за технологічними досягненнями[3, 4].

Важливо розуміти, що ефективність КСО для ритейлера безпосередньо залежить від позитивного сприйняття цієї технології покупцями. Успішна інтеграція систем створює замкнений цикл вигоди: магазин економить ресурси завдяки тому, що клієнт добровільно перебирає на себе частину функцій касира. Це стає можливим лише за умови інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу та відчутної переваги у швидкості порівняно з традиційним обслуговуванням.

Основні переваги для споживачів:

- економія часу: відсутність необхідності очікувати на касира дозволяє значно швидше завершити процес купівлі;
- автономність та контроль: покупці отримують можливість самостійно сканувати товари, перевіряти ціни та обирати зручний спосіб оплати (карткою, смартфоном тощо);
- мінімізація помилок персоналу: відсутність касира знижує ймовірність помилок, пов'язаних із втомою чи неуважністю працівників;

Конфіденційність – використання CSR забезпечує підвищену конфіденційність, оскільки ви можете купувати товари, які є вашими особистими, не розмовляючи зі співробітником [3, 4].

Попри значні переваги, цифрова трансформація зони оплати супроводжується низкою недоліків та ризиків. Хоча КСО зводять до мінімуму помилки персоналу, вони підвищують імовірність помилок (випадкових або навмисних) з боку самих покупців. Спроби викрадення товарів є однією з головних проблем для супермаркетів, що змушує бізнес додатково інвестувати в сучасні системи відеоспостереження та охоронне обладнання. Важливим аспектом залишається також технологічний бар'єр для певних категорій споживачів, зокрема людей похилого віку, яким важко здійснити покупку без допомоги асистента. Крім того, процес самообслуговування можуть ускладнити технічні та операційні збої: зависання системи, проблеми зі зчитуванням штрих-кодів або відсутність банківського зв'язку, що негативно позначається на клієнтському досвіді [3, 4].

Підсумовуючи, можна сказати, що каси самообслуговування трансформувалися з інноваційного експерименту в стратегічно необхідний інструмент сучасної роздрібної торгівлі, який дозволяє бізнесу ефективно вирішувати проблему дефіциту кадрів та оптимізувати торговельні площі. Ця технологія створює ситуацію взаємної вигоди: магазин суттєво економить на операційних витратах, перетворюючи касира на багатофункціонального асистента, а покупець отримує швидкість, повний контроль над процесом оплати та бажану приватність. Попри існуючі ризики, такі як загроза крадіжок чи технологічний бар'єр для певних верств населення, подальша інтеграція систем зі штучним інтелектом та мобільними додатками зробить процес покупки максимально легким та автоматизованим. Таким чином, системи самообслуговування стають не просто зручним сервісом, а фундаментальним стандартом, що визначатиме конкурентоспроможність торговельних мереж на роки вперед.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Топ-30 мереж магазинів України за кількістю магазинів та темпами відкриттів. RAU. URL: <https://rau.ua/news/top-30-2/> (дата звернення: 03.04.2026).
2. Чому український ритейл активно впроваджує каси самообслуговування. Волинські Новини. URL: <https://www.volynnews.com/news/all/chomu-ukrayinsky-ryteyl-vprovadzhuye-kasy-samoobsluhovuvannia/> (дата звернення: 03.04.2026).
3. Переваги та недоліки кас самообслуговування. СарниNews.City. URL: <https://sarnynews.city/articles/411140/perevagi-ta-nedoliki-kas-samoobslugovuvannya> (дата звернення: 03.04.2026).
4. Каси самообслуговування в супермаркетах та як ними користуватися: повний гайд. BeeCredit. URL: <https://beecredit.com.ua/kasy-samoobslugovuvannya-v-supermarketah-ta-yak-nymy-korystuvatysya-povnyj-gajd/> (дата звернення: 03.04.2026).

Наумова Олександра,
здобувачка освіти за ОП Маркетинг
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;
науковий керівник: Смирнова Тетяна, старший викладач
кафедри маркетингу та логістики
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

ЗАДАЧІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах нестабільної економіки, зростаючих воєнних ризиків, інфляційних перепадів, змін у поведінці споживачів та посиленої конкуренції підприємства зіштовхуються з численними кризовими викликами. У зв'язку з цим антикризовий менеджмент набуває особливої ваги як цілісна система управлінських заходів, спрямованих на запобігання, зменшення негативних наслідків та подолання кризових ситуацій, забезпечуючи водночас тривалу стабільність і життєздатність підприємства [1].

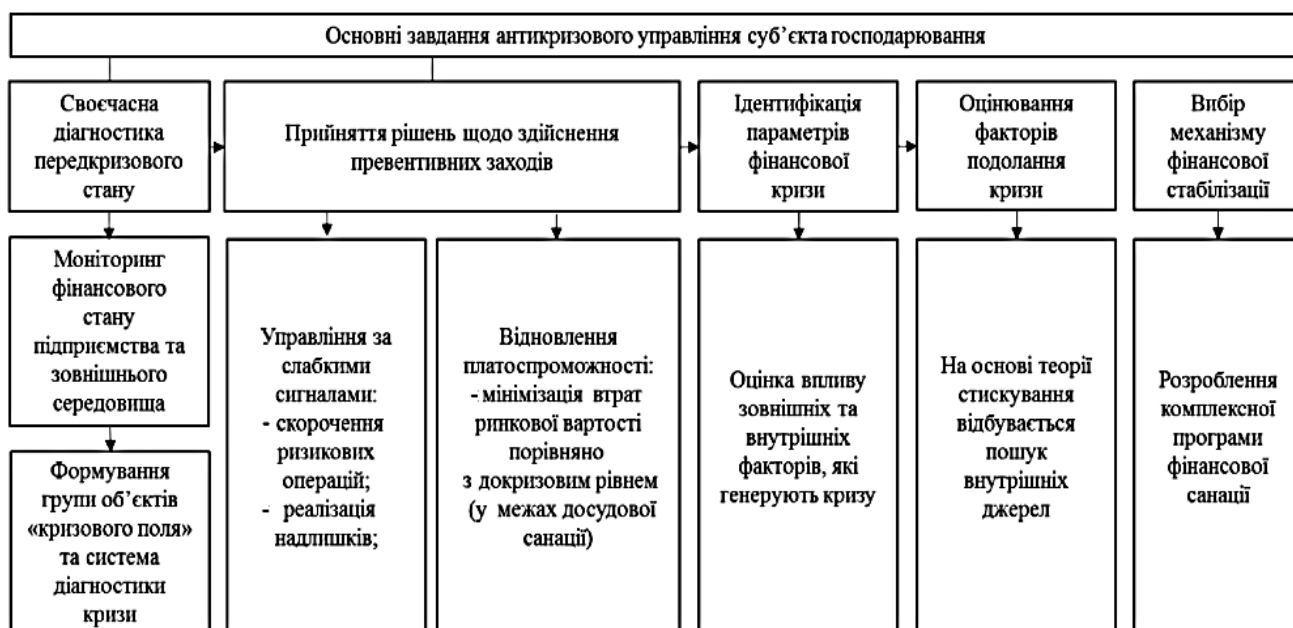


Рис.1. Основні завдання концепції антикризового управління суб'єкта господарювання [2]

У представленій схемі зазначено, що антикризове управління є складною й багатогранною системою заходів, яка передбачає своєчасну і точну діагностику кризових загроз, аналіз причин їх виникнення та розробку ефективних заходів для фінансової стабілізації. Основний акцент робиться на тому, що дієвість антикризового менеджменту значною мірою залежить від проактивного підходу, який базується на постійному моніторингу, оцінці ризиків і оперативному прийнятті управлінських рішень. Саме системний

підхід та вчасне впровадження відповідних заходів сприяють відновленню стійкості підприємства й адаптації до кризових умов.

Антикризовий менеджмент розглядається як управлінська система, яка спрямована на виявлення, запобігання або мінімізацію наслідків кризи. Його основними цілями є збереження стабільної діяльності підприємства під час кризи та забезпечення стійкого розвитку шляхом фінансового оздоровлення, реструктуризації і підвищення конкурентоспроможності. У випадку, коли повне відновлення функціонування стає неможливим, можуть застосовуватися такі заходи, як санація чи ліквідація із мінімізацією втрат [3].

Основні задачі антикризового менеджменту включають:

1. Своєчасна діагностика кризових явищ: передбачає виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів ризику, аналіз фінансових показників, моніторинг ринку та прогнозування можливих загроз.
2. Оцінка масштабів і причин кризи: визначення джерел проблем (фінансових, виробничих, управлінських, маркетингових) дозволяє сформулювати ефективні рішення щодо їх усунення.
3. Розробка антикризової стратегії включає вибір управлінських інструментів для стабілізації діяльності: реструктуризацію витрат, диверсифікацію діяльності, оптимізацію ресурсів, пошук нових ринків збуту.
4. Забезпечення фінансової стабільності: одним із ключових завдань є відновлення платоспроможності, підвищення ліквідності та контроль грошових потоків.
5. Управління персоналом у кризових умовах: передбачає збереження кадрового потенціалу, мотивацію працівників, адаптацію до змін та ефективну комунікацію.
6. Формування системи превентивного управління: створення резервів, кризових сценаріїв, систем раннього попередження та адаптивних моделей управління.

Ефективний антикризовий менеджмент сприяє не лише виживанню, а й дає змогу підприємству вижити за несприятливих умов, напями дій що закладає підґрунтя для подальшого зростання та масштабування бізнесу. Успішне долаття кризи стає каталізатором для модернізації бізнес-процесів, зміцнення конкурентних переваг і підвищення гнучкості організації [5].

Таким чином, важливість антикризового менеджменту проявляється в його спроможності допомагати підприємствам у визначенні загроз, зниженні ступеня ризику та адаптації до змін зовнішнього середовища. Реалізація основних завдань цієї системи сприяє забезпеченню стабільності, збереженню конкурентоспроможності та довгострокової перспективи розвитку в умовах нестабільності. Антикризове управління є інтегрованою стратегією, яка об'єднує діагностику кризи, аналіз загроз і формування рішень для відновлення діяльності з акцентом на запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сохацький О. Ю. Антикризисний менеджмент як інструмент забезпечення економічної стійкості міжнародного бізнесу в умовах війни/ Сохацький О. Ю., Захаров О. Д. // Економіка та суспільство.- Київ: Випуск # 80 / 2025
2. Шарапов В. С. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу/ Шарапов В. С.// Філософія економіки та управління.- Запоріжжя: №14(91) (2023)
3. Антикризисний менеджмент: актуальність та доцільність вивчення .- URL: https://duikt.edu.ua/ua/news-1-593-8864-antikrizoviy-menedzhment-aktualnist-ta-docilnist-vivchennya_kafedra-menedzhmentu.- 09.12.2020
4. Шуміло О. С. Особливості та проблеми антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів/ Шуміло О. С., Заїка О. В., Чаладзе Р. М.// БІЗНЕСІНФОРМ № 10.- 2024
5. Чуркіна І. Є. Система антикризового управління підприємствами в умовах світової нестабільності/ Чуркіна І. Є., Рябоконь А. Є.// Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.- Одеса: Том 23. Вип. 3 (58).- 22.12.2024

*Новікова Тетяна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
обліку та бізнес комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Веприцький Андрій,
студент групи АК-11Б
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: АДАПТИВНІСТЬ ТА ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ

У сучасних умовах організації стикаються з викликами «полікризи» — поєднання технологічних стрибків (Ш), геополітичної нестабільності та соціальних змін. Професійний менеджмент перестає бути лише інструментом контролю та стає мистецтвом управління змінами, де гнучкість (Agility) є головною конкурентною перевагою.

Сучасний професійний менеджмент базується на переході від вертикального управління до мережових структур.

- Децентралізація прийняття рішень: надання повноважень командам на місцях.
- Проектний підхід: формування крос-функціональних команд під конкретні завдання, що дозволяє швидше реагувати на запити ринку.

Професійний менеджер 2026 року — це фахівець, що інтегрує технології в управлінські цикли.

- AI-менеджмент: використання штучного інтелекту для аналізу великих даних та автоматизації рутинних процесів.
- Ухвалення рішень на основі даних (Data-Driven): мінімізація суб'єктивізму через впровадження систем наскрізної аналітики та ERP-систем нового покоління.

У добу автоматизації роль «людського фактору» зростає. Ключовими компетенціями сучасного керівника стають:

- Емоційний інтелект (EQ): здатність підтримувати ментальне здоров'я команди та створювати психологічну безпеку.
- Інклюзивність: побудова корпоративної культури, що враховує різноманітність досвіду та поглядів.
- L&D (Learning and Development): менеджер стає коучем, чиє завдання — стимулювати постійне навчання співробітників (Lifelong Learning) [3].

Сучасна організація має бути не просто стабільною, а антихрупкою. Професійний менеджмент передбачає:

- Розробку сценаріїв «Black Swan» (чорних лебедів).
- Формування стратегічних резервів та диверсифікацію ресурсів.

- Швидку адаптацію бізнес-моделей під змінні умови зовнішнього середовища.

Сучасний менеджмент неможливий без врахування концепції сталого розвитку (ESG — Environmental, Social, and Governance). Професійне управління сьогодні виходить за межі максимізації прибутку, інтегруючи соціальну відповідальність у стратегічне ядро організації.

- Етичний менеджмент: впровадження прозорих механізмів звітності та боротьба з корпоративною корупцією.
- Екологічна відповідальність: професійний менеджер має оцінювати «вуглецевий слід» організації та оптимізувати ланцюги постачання з точки зору екологічності [2].
- Соціальний капітал: інвестиції в громаду та розвиток корпоративного волонтерства як інструменту залученості персоналу.

Пандемія та подальша цифровізація змінили архітектуру робочого місця. Професійний менеджмент у 2024–2026 роках фокусується на управлінні «результатами», а не «процесом присутності».

- Virtual Leadership: розвиток навичок фасилітації у цифровому середовищі.
- Синхронна та асинхронна комунікація: використання інструментів (Slack, Notion, Monday) для підтримки темпу роботи без вигорання через надмірну кількість відеозустрічей.
- Кібербезпека як управлінська функція: менеджер відповідає за цифрову гігієну команди та безпеку розподілених даних.

В умовах, коли знання застарівають кожні 3–5 років, функція менеджменту зміщується до створення екосистеми знань.

- Knowledge Management: систематизація внутрішнього досвіду компанії, створення внутрішніх баз знань (Wiki).
- Стимулювання інновацій: впровадження культури «право на помилку», де невдалий експеримент розглядається як цінний досвід, а не привід для депреміювання [4].
- Мікронавчання (Microlearning): інтеграція коротких освітніх циклів безпосередньо в робочий процес.

Професійний менеджмент сучасності визнає прямий зв'язок між психологічним станом працівника та його KPI.

- Програми підтримки (EAP): впровадження сервісів психологічної допомоги для співробітників.
- Превенція вигорання: моніторинг навантаження та впровадження політики «відключення» (right to disconnect) у позаробочий час [1].

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що професійний менеджмент сучасної організації — це синергія технологічної експертизи (Hard Skills) та гуманістичного підходу (Soft Skills). Ключовим вектором розвитку стає перехід від жорсткого контролю до створення середовища, яке сприяє самореалізації та швидкій адаптації до змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лалу Ф. Компанії майбутнього / пер. з англ. Р. Клочко. Київ : Наш Формат, 2022. 544 с. (Про бірюзові організації та самоврядування).
2. Hamel G., Zanini M. Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Harvard Business Review Press, 2020. 320 p. (Про подолання бюрократії).
3. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Currency, 2006. 445 p. (Фундаментальна праця про самонавчувані організації).
4. Adizes I. K. Management/Mismanagement Styles. Adizes Institute Publications, 2004. (Про типи управлінців та їхню ефективність у сучасних структурах).
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2021. 464 с. (Актуальний український контекст).

*Озеряна Єва,
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Кондротенко Наталья,
доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічної теорії*

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЛІДЕРСТВО В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Вступ

Управління організаціями наразі зазнає стрімких змін у зв'язку з новими викликами. Традиційні підходи вже не є настільки ефективними, оскільки їм бракує гнучкості. Як наслідок, підхід, орієнтований на людину, став головним пріоритетом в управлінні. Емоційний інтелект визнано ключовим елементом сучасного лідерства, оскільки він дає керівникам змогу розуміти емоції своєї команди та керувати ними. Це зменшує конфлікти та створює атмосферу підтримки, що сприяє ефективному управлінню персоналом. У статті також розглядається роль лідерства, яка сьогодні виходить далеко за межі формальної влади. Аналізується, як лідерство впливає на мотивацію, формує довіру та зміцнює командну роботу [1].

Як наслідок, підвищена увага до людського чинника стає вирішальною для успіху організації. Актуальність цієї роботи впливає з необхідності переосмислити ці процеси в сучасному контексті. Мета цієї роботи проаналізувати, як емоційний інтелект та лідерство функціонують у сучасному менеджменті на теоретичному і на практичному рівнях.

1. Теоретичні основи професійного менеджменту та емоційного інтелекту в організаціях

У сучасному економічному середовищі, у якому ми зараз знаходимось, професійний менеджмент розуміється як складна система методів спрямованих на ефективне управління організаційними процесами за допомогою важливих інструментів. На сьогоднішній день можна побачити, що менеджмент сьогодні охоплює планування, організацію та й здатність працювати з людьми та стратегічно використовувати їхній потенціал. Тому саме сам акцент зміщується з суто функціональних завдань на міжособистісні компетенції людей і їх комунікацію в групі. Професійний менеджмент сам по собі характеризується високим ступенем адаптивності до змін, зараз час нових технологічних інновацій, тому к прийняттю рішень слід відноситись тепер з багатьох різноманітних сторін, якщо поставлена задача встигнути у перехід до нових можливостей. Це дозволяє організаціям забезпечувати свою конкурентоспроможність та досягати довгострокових цілей. Водночас роль менеджера як посередника між стратегічними цілями та оперативною реалізацією набуває все більшого значення. Центральним компонентом сучасних концепцій менеджменту є емоційний інтелект. Це стосується

здатності сприймати, розуміти та належним чином керувати власними емоціями і також емоціями інших, наприклад самих співробітників або на бізнес-зустрічах[2].

2. Практичні аспекти застосування емоційного інтелекту та лідерства в управлінні організацією

На практиці застосування емоційного інтелекту має прямий вплив на ефективність лідерства. Було виявлено, що лідери з високим рівнем емоційного інтелекту краще здатні розпізнавати потреби своїх співробітників та відповідно реагувати. Це допомагає уникнути непорозумінь та покращити якість внутрішньої комунікації. В результаті сприяє створенню робочого середовища, що характеризується довірою та взаємною повагою, і у майбутньому це допомагає не призводити до непотрібних конфліктів.

Роль емоційного інтелекту в мотивації співробітників є дуже важливою. Показано було у багатьох дослідженнях, що емоційна чутливість дозволяє більш цілеспрямовано використовувати індивідуальні стимули та буде підвищувати задоволеність роботою. Це допоможе більш активно залучати співробітників до організаційних процесів та сприяє їхній залученості. Водночас знижується ймовірність конфліктів, оскільки потенційну напруженість можна виявити та вирішити на ранній стадії.

Ще один важливий аспект стосується прийняття рішень в управлінні. Встановлено, що емоційний інтелект допомагає базувати рішення на раціональних підставах, що також доходить до соціальних та психологічних факторів. В результаті рішення стають більш збалансованими та стійкими, оскільки враховують інтереси всіх зацікавлених сторін. Крім того, лідерство базовою у формуванні організаційної культури. Завжди можна довести, що лідери суттєво впливають на цінності та норми в компанії через свою поведінку та стиль спілкування. Це сприяє розвитку відкритої та кооперативної культури, яка покращує відношення між керівництвом та персоналом[3].

Висновки

Професійний менеджмент має дуже комплексну трансформацію в сучасних умовах. Класичні принципи менеджменту все більше поширюють себе, включаючи соціальні та емоційні компоненти, що дає ефективніше взаємодіяти в організаціях та фірмах. Відповідно, роль людського фактора значно посилюється, що ставить нові вимоги до лідерів. Особливу увагу було приділено ролі лідерства, яке виходить за рамки формальних повноважень і все більше базується на особистих компетенціях. Ефективні лідери виконують організаційні завдання і так само будують довіру, що сприяє на співробітників та пропагують спільні цінності. Саме лідерство вважається важливим компонентом успішного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стрілок І. І., Цибко Р. О. Теоретичні основи комунікаційного менеджменту міжнародних підприємств : автореф.дис...на здобуття

- наук.ступ. Київ. 2024. № 1. 73-84 с. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2024-1-6> (дата звернення: 04.05.2026).
2. Іченська Н. Комунікативний менеджмент як механізм підвищення ефективності кризових комунікацій у сучасних організаціях. Наукові інновації та передові технології: журнал. Київ. 2025. № 10(50). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10\(50\)-360-371](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-360-371) (дата звернення: 04.05.2026).
 3. Космідайло І., Стойка В., Бобко В. Стратегічний менеджмент у сучасних організаціях як інструмент забезпечення стійкості та конкурентоспроможності: журнал. Рівне. 2025. № 10. 197-202 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-28> (дата звернення: 05.05.2026).

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ДИНАМІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зумовленого військовими викликами, глобалізаційними процесами та технологічними змінами, особливого значення набуває ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства. Традиційні підходи до управління ресурсами, які використовуються в теоретичних джерелах, орієнтовані на облік ресурсів та оцінювання їх окремих складових, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Сучасний менеджмент здебільшого спирається на положення ресурсно-орієнтованого підходу, започаткованого у працях Дж.Барні [1], та концепцію динамічних можливостей, розроблену Д.Тісом [2]. Відповідно до цих теоретичних положень, ключовим фактором успіху є не лише наявність ресурсів, а й здатність підприємства ефективно їх комбінувати, трансформувати та адаптувати до змін середовища.

Ресурсний потенціал доцільно розглядати як інтегровану систему матеріальних, нематеріальних та організаційних ресурсів, що характеризує не тільки їх наявність, але й можливості їх використання для досягнення стратегічних цілей. На відміну від визначення ресурсів як статичної категорії, ресурсний потенціал має динамічний характер і відображає здатність підприємства до розвитку.

Ключову роль у процесі управління ресурсним потенціалом відіграють динамічні можливості, які визначають здатність підприємства:

- ідентифікувати нові ринкові можливості,
- ефективно їх використовувати,
- трансформувати ресурсну базу відповідно до змін середовища.

Саме через механізм динамічних можливостей відбувається перехід від ресурсів до конкурентних переваг. Тому управління ресурсним потенціалом має ґрунтуватися на системному підході, який передбачає:

- інтеграцію різних видів ресурсів;
- розвиток організаційних здібностей;
- забезпечення гнучкості бізнес-процесів;
- постійне оновлення ресурсної бази.

Важливим інструментом у процесі управління є оцінювання стратегічної значущості ресурсів за критеріями цінності, рідкісності, складності імітації та незамінності (VRIN-підхід). Динамічні можливості забезпечують реалізацію VRIN-характеристик ресурсів в умовах змін, трансформуючи потенційні переваги у фактичні результати діяльності.

Взаємозв'язок характеристик ресурсів у межах VRIN-підходу та ролі динамічних можливостей у процесі формування конкурентних переваг представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Взаємозв'язок характеристик ресурсів та динамічних можливостей підприємства

Критерій (VRIN)	Характеристика ресурсу	Роль динамічних можливостей
Цінність (Value)	Забезпечує створення економічної вигоди	Ідентифікація та використання ринкових можливостей
Рідкісність (Rarity)	Обмежена доступність ресурсів	Формування унікальних комбінацій ресурсів
Складність імітації (Inimitability)	Важкість відтворення конкурентами	Захист і розвиток унікальних компетенцій
Незамінність (Non-substitutability)	Відсутність стратегічних замінників	Реконфігурація ресурсної бази

Як видно з табл. 1, динамічні можливості виступають механізмом трансформації потенційних властивостей ресурсів у реальні конкурентні переваги підприємства.

Практичний аспект реалізації концепції динамічних можливостей можна проілюструвати на прикладі українських компаній. Зокрема, підприємства, що активно впроваджують цифрові технології, розвивають логістичну інфраструктуру та адаптують бізнес-моделі до нових умов, демонструють вищу ефективність використання ресурсного потенціалу та стійкість до зовнішніх шоків. Показовим у цьому контексті є досвід агропромислового холдингу Kernel, який використовує системний підхід до формування та трансформації ресурсної бази в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ресурсний потенціал компанії характеризується значними масштабами та високим рівнем інтегрованості: земельний банк становить близько 500 тис. га, виробничі потужності забезпечують переробку понад 3 млн тонн насіння соняшнику на рік, а логістична інфраструктура охоплює понад 30 елеваторів, портові термінали із сукупною потужністю перевалки близько 8–9 млн тонн на рік та транспортні активи. Частка компанії у світовому експорті соняшникової олії становить близько 10%. Важливим індикатором ефективності використання ресурсного потенціалу є фінансові результати компанії: річний дохід холдингу у довоєнний період перевищував 5–6 млрд дол. США, що свідчить про високий рівень комерціалізації ресурсів та ефективність їх інтеграції у ланцюг створення вартості [3].

Реалізація динамічних можливостей проявляється у здатності підприємства адаптувати виробничі та логістичні процеси до змін зовнішнього середовища, інтегрувати різні елементи ланцюга створення вартості, впроваджувати інноваційні технології у сфері агровиробництва, зберігання та логістики.

Зокрема, вертикальна інтеграція бізнесу, цифровізація логістичних процесів та впровадження сучасних агротехнологій забезпечують ефективну трансформацію ресурсів у ключові компетенції підприємства. Це, у свою чергу, дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги, що проявляються у зниженні

витрат, підвищенні операційної ефективності та стабільності експортних потоків.

Конкретним проявом трансформації ресурсного потенціалу у динамічні можливості підприємства є вдосконалення логістичної системи. Зокрема, для оптимізації логістики в поточних умовах простоїв компанія використовувала в 2025 році комбіновану стратегію флоту, яка забезпечує гнучку реконфігурацію транспортних ресурсів [4]. Використання цієї моделі флоту (поєднання власних і залучених транспортних ресурсів) дозволило підприємству реалізовувати ключові компоненти динамічних можливостей, що проявляється у своєчасному виявленні логістичних ризиків, мобілізації альтернативних каналів перевезень та гнучкій перебудові ресурсного потенціалу. Таким чином, комбінована стратегія флоту трансформувала ресурсний потенціал компанії з статичної сукупності активів у динамічну систему, здатну до адаптивної перебудови, що відповідає ресурсно-орієнтованому підходу та його розширенню у вигляді концепції динамічних можливостей.

Таким чином, приклад компанії підтверджує, що ефективне управління ресурсним потенціалом визначається не лише обсягом ресурсів, а передусім здатністю підприємства до їх інтеграції, адаптації та стратегічної трансформації відповідно до змін ринкового середовища.

Управління ресурсним потенціалом на основі концепції динамічних можливостей дозволяє забезпечити підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток стійких конкурентних переваг і зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Вирішальним чинником довгострокового розвитку є здатність до безперервної адаптації, реконфігурації та оновлення ресурсної бази, що дозволяє перейти від статичного підходу до ресурсів до динамічного управління їх розвитком.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
2. D. J. Teece, G. Pisano and A. Shuen. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7. P.509–533. https://www.academia.edu/5063032/Dynamic_capabilities_and_strategic_management
3. Кернел – офіційний сайт компанії. <https://www.kernel.ua/ua/>
4. Kernel Holding S.A.: annual report for the year ended 30 june 2025 https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2025-10/36-Zal-Zawiadomienie-z-art.-69-Z.G_202510031115303609.pdf

ІНТЕГРАЦІЯ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМУ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

За умов цифровізації сучасної економіки маркетинг зазнає радикальних змін під впливом технологій нового покоління. Серед найперспективніших напрямів є поєднування нейромаркетингу та штучного інтелекту (ШІ), що генерує нові можливості для більш глибокого усвідомлення поведінки споживачів. Так, традиційні методи маркетингових досліджень, такі як фокус-групи чи опитування, не завжди гарантують отримання об'єктивних результатів, тому що здебільшого залежать від виражених відповідей учасників. Водночас нейромаркетинг здебільше фокусується на неусвідомлених реакціях людини, що складно проконтролювати або цілеспрямовано коригувати. В цьому випадку ШІ може виступати високопродуктивним механізмом обробки значних масивів інформації та виявлення прихованих тенденцій, які саме і створюють новий вектор розвитку маркетингу, який направлений на аналіз емоцій та розумових процесів споживача [2,3].

Нейромаркетинг по суті є інтегрованою сферою знань, що поєднує нейробіологію, психологію та маркетинг. Його базова ідея полягає в тому, що переважна частина рішень споживачем приймається виключно на підсвідомому рівні. Виходячи з цього, можна зазначити, що аналіз когнітивних реакцій та емоцій дозволяє маркетингологам більш точно передбачати поведінку споживача. В цьому випадку, ШІ може підвищити ефективність застосування нейромаркетингу, оскільки забезпечує автоматизовану обробку складних нейрофізіологічних та біометричних сигналів, а також дає можливість створювати складні моделі для передбачення майбутніх дій споживачів.

До ключових інструментів, які застосовуються у цьому напрямку, відносяться функціональна магнітно-резонансна томографія та електроенцефалографія, що дозволяють проводити ретельний аналіз мозкової активності людини. Саме ШІ дає можливість більш точно та швидко виокремлювати ключові частотні характеристики, проводити очищення отриманих сигналів від шумів, та пояснювати їх з огляду на емоційний і когнітивний стан людини. Так, наприклад, під час дослідження рекламних матеріалів можна визначити, які саме елементи реклами викликають найбільше емоційне збудження у глядача, а застосування ШІ дозволяє автоматизувати складне опрацювання біометричних і нейрофізіологічних даних і вдосконалює рекламний контент ще до його запуску в ефір [1,4,6].

Наступним важливим інструментом нейромаркетингу є технологія інтерпретації емоцій споживача на основі візуальних даних (відстеження

маркерів обличчя). В таких умовах ШІ забезпечує аналіз міміки обличчя людини, використовуючи нейронні мережі для більш швидкого виявлення навіть незначних змін, що відображають справжній емоційний стан споживача. Це дає маркетологу можливість отримати реальний емоційний зворотний зв'язок, що не залежить від суб'єктивних оцінок. Так, наприклад, аналіз реакцій глядачів на рекламні відеоролики дає можливість швидко оцінити рівень їх зацікавленості та оптимально скоригувати комунікаційний меседж.

Не менш важливим інструментом відстеження руху очей в нейромаркетингу є айтрекінг (окулографія). Саме він дозволяє визначити, які саме елементи сайту, реклами або упаковки найбільше фокусують увагу споживача. Базовими технологіями ШІ, що забезпечують розпізнавання емоцій за обличчям людини є комп'ютерний зір (Computer Vision) та глибинне навчання (Deep Learning). Тут штучний інтелект формує теплові карти за допомогою алгоритмів кластеризації для виявлення зон найбільшої уваги, вимірює кількість і тривалість фіксацій, ефективно використовує методи регресійного аналізу для прогнозування поведінки споживачів, а також може поєднувати дані з інших біометричних джерел для створення інтегральної моделі емоційних вражень і купівельних намірів. На основі цих даних, наприклад, компанії можуть змінювати розташування ключової інформації на вебсторінці для підвищення її ефективності та помітності.

Важливою складовою застосування ШІ в нейромаркетингу є також аналіз великих даних (персоналізація через Big Data), що дозволяє ефективно поєднувати інформацію про поведінкові дані споживача з його нейрофізіологічними реакціями, такими як активність в інтернеті або історія покупок (мультимодальна інтеграція). Це, в свою чергу, дає можливість створювати детальні психологічні профілі користувачів і за допомогою цього розробляти більш ефективні маркетингові стратегії. Так, наприклад, онлайн-платформи можуть пропонувати контент, який максимально точно відповідає емоційному стану та індивідуальним вподобанням споживачів певного сегменту ринку.

Ефект взаємного підсилення ШІ та нейромаркетингу забезпечує для бізнесу наступні переваги. По-перше, значно зростає рівень точності та швидкість прогнозування купівельної поведінки споживачів. По-друге, стає доступною глибока персоналізація маркетингових комунікацій (гіперперсоналізація), коли контент підлаштовується під конкретного споживача у реальному часі (ШІ-помічники та чат-боти). По-третє, оптимізуються процеси дизайну та брендингу, оскільки саме вони ґрунтуються на реальних емоційних відгуках споживачів (створення предиктивних емоційних моделей). Так, наприклад, бренди можуть спочатку тестувати кілька варіантів упаковки й вибирати той, що викликає більш сильний емоційний відгук.

Проте, необхідно зазначити, що впровадження нейромаркетингу на базі ШІ характеризується наявністю серйозних етичних проблем. Так, однією з проблем є забезпечення приватності біометричних даних споживачів, оскільки

інформація про мозкову активність чи емоційний стан є дуже вразливою. Також існує потенціал для маніпулювання споживчою поведінкою, оскільки вплив на підсвідомість може відбуватися поза їхнім усвідомленням. Крім того, складність алгоритмів ШІ може сильно ускладнити розуміння того, як саме приймаються рішення споживачем, що спричиняє ефект «чорної скриньки» [3,5]. В зв'язку з цим підвищується необхідність створення зрозумілих етичних принципів використання таких технологій. Важливо максимально забезпечити захист персональних даних споживачів і дотримання їх прав. Так, лише при умові етичного та відповідального використання ШІ і нейромаркетинг можуть стати результативними засобами розвитку бізнесу без негативних наслідків для суспільства.

Таким чином, поєднання ШІ та нейромаркетингу в систему професійного менеджменту сучасного підприємства створює синергетичний ефект, що відкриває інноваційні можливості для підвищення ефективності управлінських рішень і ефективності управління маркетинговою діяльністю. Така оптимальна комбінація забезпечує більш ретельне розуміння поведінки споживачів, сприяє переходу від універсальних масових підходів до персоніфікованих управлінських та комунікаційних стратегій, що направлені на емоційний стан і потреби клієнтів. Проте, подальше розширення та імплементація цих технологій потребує дотримання чіткого збалансування інновацій та етичних стандартів, що є основною умовою розширення практик соціальної відповідальності бізнесу та підтримання його сталого функціонування та розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bhardwaj V., Chauhan R. Neuromarketing impact on buying behavior of customers. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*. 2024. Vol. 5. № 2. P. 685–693. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/212e/d3b7123c0360c57d9e74a7a221ad3091faef.pdf>
2. Становлення та розвиток концепції нейромаркетингу. URL: <https://scispace.com/pdf/stanovlennia-ta-rozvitok-kontseptsiyi-neiromarketingu-v-3m70senn40.pdf>
3. Alsharif A. H., Md Salleh N. Z., Baharun R. The neural correlates of emotion in decision-making. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2021. Vol. 11. № 7. DOI: <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i7/10075>
4. Alvino L., Pavone L., Abhishta A., Robben H. Picking your brains: Where and how neuroscience tools can enhance marketing research. *Frontiers in Neuroscience*. 2020. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.3389/fnins.2020.577666>
5. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. Nash Format, 2017.
6. Cartocci G. et al. Electroencephalographic, heart rate, and galvanic skin response assessment for an advertising perception study. *Journal of Visualized Experiments*. 2017. № 126. DOI: <https://doi.org/10.3791/55872>

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ПРОЄКТАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Ключове непорозуміння у проєктах цифрової трансформації підприємств полягає в тому, що їх часто сприймають як суто технологічні. Натомість цифрова трансформація є системною зміною способу організації процесів і створення цінності, яка зачіпає бізнес-модель, організаційну структуру, лідерство та культурне середовище компанії. Згідно з [1, с. 1], близько 70% ініціатив змін, незалежно від їхньої мети, не досягають поставлених цілей. Серед основних причин – опір працівників, відсутність чітко визначених і досяжних цілей, слабка підтримка з боку менеджменту та неефективні комунікації. Це обґрунтовує потребу в окремій методології управління змінами для проєктів цифрової трансформації, оскільки, на відміну від традиційних, вони є дизруптивними у шумпетеріанському сенсі та здатні докорінно змінити ідентичність організації.

Розглянемо специфіку управління змінами в цих проєктах. Відповідно до концептуальної моделі [2, с. 890-891], цифрова трансформація проходить три фази, кожна з яких потребує різного підходу до управління змінами:

1) оцифрування (*digitization*) – переведення аналогової інформації у цифровий формат, що на рівні підприємства не змінює суті діяльності зі створення цінності;

2) цифровізація (*digitalization*) – використання цифрових технологій для модифікації наявних бізнес-процесів і пошуку нових бізнес-можливостей, зокрема для оптимізації процесів і підвищення клієнтського досвіду;

3) цифрова трансформація (*digital transformation*) – найбільш всеохопна фаза, що передбачає зміну всієї компанії та логіки її діяльності через впровадження нової бізнес-моделі.

Саме третя, найбільш дизруптивна фаза, викликає найсильніший опір змінам. Він обумовлений небажанням персоналу втрачати комфорт і статус-кво, страхом не впоратися з новими завданнями, невпевненістю та зростанням навантаження. Ефективне управління змінами у цій фазі передбачає ідентифікацію найбільш реактивних до змін виконавців, вивчення мотивів їхнього спротиву та застосування партисипативного, людиноцентричного підходу – залучення безпосередніх виконавців до розробки і реалізації трансформаційних ініціатив [1, с. 35].

Критичними елементами успіху таких проєктів є компетенції та навчання. За даними систематичного огляду літератури, успіх цифрової трансформації потребує насамперед управлінських, особистих і поведінкових компетенцій, тоді як технічні навички виконують лише доповнюючу роль. Не менш

важливими є нові цифрові навички та здатність працювати в умовах гнучких методологій управління проєктами [3, с. 11-12]. Окрім власне технічних умінь, ключовими факторами успіху цифрових проєктів дослідники називають гнучкість, швидкість, креативність, міждисциплінарність та бізнес-орієнтованість [4, с. 101].

Окрім методологічних, важливими є й організаційні особливості таких проєктів. За [2, с. 894-895], цифрові зміни вимагають гнучкої організаційної структури, яка складається з трьох компонентів: 1) окремих автономних бізнес-одиниць, відокремлених від центрального офісу, що дозволяє експериментувати з дизруптивними бізнес-моделями без конфлікту з основним бізнесом і уникати ефекту канібалізації; 2) гнучких організаційних форм – самокерованих команд із власними повноваженнями, які замінюють жорстку ієрархічну вертикаль; 3) переосмислених цифрових функціональних зон – ІТ- та аналітичні підрозділи перестають виконувати лише допоміжну функцію та стають проактивними рушіями створення цифрової цінності.

У проєктному менеджменті ключовим є вибір методології – класичної («водоспадної»), гнучкої (*agile*) чи гібридної. Класична методологія є простою та лінійно-послідовною, проте працює лише за стабільних вимог і не підходить для проєктів із високим ризиком зміни вимог, властивим цифровій трансформації [4, с. 99]. Гнучкі методології, у свою чергу, не повністю враховують швидкість еволюції цифрових технологій, тому у [4, с. 100-101] обґрунтовують доцільність гібридної методології, що поєднує переваги обох підходів і дає змогу адаптуватися до змінних вимог цифрової трансформації. При цьому гнучкий підхід – це не просто методологія, а спосіб мислення, який стимулює культурні зміни в бюрократичних, командно-адміністративних організаціях. Його ключовими рисами є визнання плинності ситуацій, перевага адаптивних структур над ієрархіями, акцент на відповідальній самостійності у прийнятті рішень замість бюрократичних процедур і постійне саморефлексивне навчання [5, с. 671].

Таким чином, цифрова трансформація – це передусім управлінсько-організаційний, а не технологічний феномен, тому критичним фактором успіху таких проєктів є якісне управління змінами, а не лише впровадження технологій. Успіх трансформаційних проєктів забезпечується синергією трьох елементів: гнучкої організаційної структури (автономні бізнес-одиниці, самокеровані команди, проактивна роль ІТ), збалансованого набору компетенцій (з пріоритетом управлінських і поведінкових над суто технічними) та адаптивної методології проєктного менеджменту (гнучкої або гібридної).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bellantuono N., Nuzzi A., Pontrandolfo P., Scozzi B. Digital Transformation Models for the I4.0 Transition: Lessons from the Change Management Literature. Sustainability. 2021. Vol. 13, No. 23. Article 12941. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132312941>.

2. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022> .
3. Gonçalves M. L. A., Penha R., Silva L. F., Martens C. D. P., Silva V. F. The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review. *Revista de Administração Mackenzie*. 2023. Vol. 24, No. 4. Article eRAMR230075. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230075.en> .
4. Hassani R., El Bouzekri El Idrissi Y., Abouabdellah A. Digital project management in the era of digital transformation: Hybrid method. *Proceedings of the 2018 International Conference on Software Engineering and Information Management (ICSIM 2018)*. New York : ACM, 2018. P. 98–103. DOI: <https://doi.org/10.1145/3178461.3178472> .
5. Dong H., Dacre N., Baxter D., Ceylan S. What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review. *Project Management Journal*. 2024. Vol. 55, No. 6. P. 668–688. DOI: <https://doi.org/10.1177/87569728241254095> .

*Пастер Ірина,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні
факультету економіки та управління
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова;
науковий керівник: Арзянцева Дар'я,
доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри*

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ

У сучасних умовах функціонування підприємств питання забезпечення соціальної та етичної поведінки набуває особливої актуальності, оскільки воно безпосередньо впливає на ефективність управління, якість взаємодії персоналу та формування стійких конкурентних переваг. Зростання рівня конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, посилення вимог до прозорості діяльності та соціальної відповідальності бізнесу зумовлюють необхідність формування чітких етичних стандартів у межах підприємства. У цих умовах етична поведінка перестає бути лише індивідуальною характеристикою працівника та трансформується у важливий елемент системи управління.

У системі менеджменту підприємства соціальна та етична поведінка розглядається як результат цілеспрямованого впливу управлінських механізмів, зокрема корпоративної культури, стилю керівництва, системи мотивації та внутрішніх регламентів діяльності. Саме через ці інструменти забезпечується формування бажаних моделей поведінки персоналу, узгодження індивідуальних і організаційних інтересів, а також дотримання норм ділової етики у процесі виконання управлінських і виробничих завдань.

Важливу роль у забезпеченні етичної поведінки відіграє корпоративна культура підприємства, яка визначає систему цінностей, принципів і норм взаємодії між працівниками. Вона формує поведінкові орієнтири, сприяє розвитку відповідальності, відкритості та довіри в колективі. Ефективно сформована корпоративна культура забезпечує не лише внутрішню узгодженість дій персоналу, а й позитивне сприйняття підприємства з боку зовнішнього середовища, зокрема партнерів і споживачів.

Ключовим суб'єктом формування етичних стандартів є керівництво підприємства. Саме управлінські рішення визначають рамки поведінки працівників, а стиль керівництва впливає на характер комунікацій і рівень довіри в колективі. Керівники виконують роль носіїв організаційних цінностей, демонструючи приклад етичної поведінки та задаючи відповідні стандарти взаємодії. Важливими інструментами є впровадження кодексів етики, внутрішніх політик, процедур контролю та оцінювання поведінки персоналу.

Суттєве значення має також система мотивації, яка повинна стимулювати дотримання етичних норм. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й закріпити бажані

поведінкові моделі. Важливим є також забезпечення справедливості у розподілі винагород і відповідальності, оскільки це безпосередньо впливає на рівень задоволеності персоналу та його ставлення до організації.

У сучасних умовах цифровізації управлінських процесів особливого значення набуває забезпечення етичної поведінки в інформаційному середовищі. Використання цифрових технологій, електронного документообігу та корпоративних платформ комунікації потребує дотримання норм інформаційної етики, конфіденційності та захисту даних. Це формує нові вимоги до управління персоналом і потребує розвитку відповідних компетентностей працівників.

Важливим аспектом є також розвиток управлінських компетентностей, зокрема здатності керівників ефективно комунікувати, вирішувати конфлікти та підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Особливого значення в цьому контексті набуває емоційний інтелект керівника, який визначає його здатність розпізнавати власні емоції та емоції підлеглих, регулювати поведінку в складних управлінських ситуаціях і формувати конструктивну взаємодію в колективі [1; 2]. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє зниженню конфліктності, підвищенню рівня довіри та розвитку культури відкритої комунікації в організації. Від рівня цих компетентностей залежить не лише якість управлінських рішень, а й рівень довіри між працівниками та керівництвом, що є основою формування етичної поведінки.

Забезпечення соціально-етичної поведінки персоналу має прямий вплив на результати діяльності підприємства. Організації, що дотримуються високих етичних стандартів, характеризуються більш ефективною командною взаємодією, зниженням рівня конфліктності, підвищенням продуктивності праці та стабільністю функціонування. Крім того, етична поведінка сприяє формуванню позитивної ділової репутації підприємства, що є важливим чинником його конкурентоспроможності на ринку.

Особливої актуальності ці питання набувають у контексті європейської інтеграції, де зростає роль стандартів соціальної відповідальності бізнесу, принципів сталого розвитку та дотримання етичних норм у господарській діяльності. Підприємства змушені адаптувати свої внутрішні процеси до нових вимог, що включають прозорість діяльності, відповідальне ставлення до працівників і дотримання етичних стандартів взаємодії зі стейкхолдерами.

З огляду на зазначене, доцільним є впровадження на підприємствах інтегрованої системи управління соціально-етичною поведінкою, яка поєднує інструменти корпоративного управління, цифрового моніторингу та принципи сталого розвитку. На відміну від традиційного підходу, пропонується розглядати етичну поведінку як вимірюваний параметр управління, що інтегрується у систему ключових показників ефективності (KPI) та впливає на оцінювання результативності як окремих працівників, так і підрозділів. Важливим напрямом є використання цифрових інструментів контролю та аналітики (HR-аналітика, внутрішні платформи зворотного зв'язку), що

дозволяють оперативно виявляти відхилення від етичних стандартів та підвищувати прозорість управлінських процесів. Запропонований підхід передбачає також інституціоналізацію етичних практик через інтеграцію ESG-принципів у корпоративну стратегію підприємства, що забезпечує узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності. Реалізація таких заходів формує нову модель управління, в якій етична поведінка виступає не лише нормативною вимогою, а стратегічним ресурсом підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства [3;4].

Отже, забезпечення соціальної та етичної поведінки в діяльності підприємства є складним і багатоаспектним процесом, що потребує системного підходу. Воно базується на поєднанні управлінських інструментів, розвитку корпоративної культури, удосконалення системи мотивації та підвищення рівня управлінських компетентностей. Етична поведінка персоналу виступає не лише важливою характеристикою організаційного середовища, а й стратегічним чинником підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його стійкості та довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буркова Л. В., Голобородько Н. О. Емоційний інтелект керівника як чинник формування позитивної командної культури та залученості персоналу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2. С. 45–52.
2. Польова Н., Касяненко О. Емоційний інтелект як ключовий фактор сучасного організаційного менеджменту. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 977–984.
3. Tronci L. “ESG” targets in the corporate governance of banks: KPI and double materiality (impact and financial materiality). *European Company and Financial Law Review*. 2024. Vol. 21, No. 5–6. P. 738–761. URL: <https://doi.org/10.1515/ecfr-2024-0025>

*Пастушенко Влада, Черкашин Олексій,
здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: Котковський Володимир
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна світова цивілізація перебуває на етапі глобального переходу до нового технологічного укладу, де інформація та цифрові технології стають не просто інструментами, а фундаментальною основою виробничих відносин. Процес становлення цифрової економіки є результатом тривалої еволюції, що пройшла шлях від механічної обробки даних до створення автономних інтелектуальних систем. Розуміння історичної ретроспективи цього процесу дозволяє не лише проаналізувати поточний стан ринків, а й спрогнозувати виклики, з якими зіткнеться бізнес-управління у найближчому десятилітті.

Генезис цифрової економіки нерозривно пов'язаний з концепцією «інформаційного суспільства», закладеною ще в середині ХХ століття. Проте термін «цифрова економіка» набув наукової легітимності лише у 1990-х роках, коли в працях Н. Негропonte було сформульовано ідею переходу від «атомів до бітів» [1]. Це означало фундаментальну зміну природи економічного блага: воно стало невідчутним, легко тиражованим та здатним до миттєвого переміщення у глобальному просторі.

Перший етап еволюції (1960–1980-ті роки) характеризувався впровадженням систем автоматизованого управління на великих підприємствах. У цей період інформаційні технології використовувалися переважно для оптимізації внутрішніх розрахунків та бухгалтерського обліку. Головним досягненням епохи стала поява персональних комп'ютерів, що децентралізувало доступ до обчислювальних потужностей. Однак на цьому етапі цифровізація була фрагментарною: дані існували у закритих системах, а взаємодія між суб'єктами господарювання залишалася переважно паперовою та аналоговою.

Другий етап (1990–2005 роки) ознаменувався комерціалізацією глобальної мережі Інтернет. Це призвело до появи електронної комерції (e-commerce) та трансформації маркетингових стратегій. Виникнення перших платформних рішень, таких як Amazon та eBay, продемонструвало можливість ведення бізнесу без територіальних обмежень [2]. У цей період формуються нові ланцюги створення вартості, де ключову роль починає відігравати швидкість доступу до інформації та здатність компанії підтримувати прямий зв'язок зі споживачем через цифрові канали. Економіка цього періоду стала мережевою, що дозволило радикально знизити транзакційні витрати та стимулювати глобальну конкуренцію.

Третій етап (2006–2019 роки) став епохою «мобільної революції» та хмарних обчислень. Поява смартфонів та розвиток широкосмтового мобільного інтернету зробили цифровізацію повсюдною (ubiquitous). Споживач отримав доступ до ринку 24/7, що породило феномен «економіки за запитом» (on-demand economy) та розвиток шерингових моделей (Uber, Airbnb). На цьому етапі дані почали розглядати як «нову нафту» — стратегічний ресурс, що потребує накопичення та глибокої аналітики для капіталізації [3]. Виникнення соціальних мереж як потужних інструментів впливу на споживчу поведінку завершило трансформацію традиційного маркетингу в цифровий.

Сьогодні ми перебуваємо на четвертому етапі, який характеризується інтеграцією штучного інтелекту, великих даних (Big Data) та Інтернету речей (IoT) у всі сфери життя. Сучасна цифрова економіка — це екосистема інтелектуальних агентів, де рішення приймаються на основі предиктивної аналітики [4]. Автоматизація когнітивних процесів дозволяє підприємствам переходити до гіперперсоналізації товарів та послуг, що раніше було неможливим через високу вартість індивідуального підходу. Окремим вектором розвитку є технологія блокчейн, яка забезпечує прозорість та безпеку транзакцій у децентралізованих системах, формуючи фундамент для Web 3.0.

Для України цифрова трансформація стала фактором національної стійкості. Впровадження екосистеми «Дія» продемонструвало світу зразок ефективної цифрової держави, де бюрократичні бар'єри мінімізуються за рахунок алгоритмізації послуг [5]. Умови воєнного стану прискорили перехід бізнесу на дистанційні моделі управління та хмарні сервіси, що дозволило зберегти керованість економічними процесами навіть у критичних ситуаціях. Це підтверджує тезу про те, що цифровізація є не просто трендом, а інструментом виживання в умовах високої волатильності.

Проте, поряд із перевагами, еволюція цифрової економіки породжує низку соціально-економічних викликів. Проблема «цифрового розриву» (digital divide) — нерівномірності доступу до технологій між різними країнами та верствами населення — залишається гострою. Також виникають питання етики використання алгоритмів, захисту персональних даних та кібербезпеки. Управління бізнесом у такому середовищі потребує від менеджерів не лише технічних знань, а й високого рівня адаптивності та етичної відповідальності перед суспільством.

У стратегічній перспективі розвиток цифрової економіки буде спрямований на синергію з «зеленими» технологіями (Twin Transition). Оптимізація енергоспоживання через розумні мережі (Smart Grids), використання цифровізації для моніторингу екологічного сліду та розвиток циркулярної економіки стануть головними пріоритетами [4]. Крім того, подальший прогрес квантових обчислень може радикально змінити швидкість обробки даних, відкриваючи можливості для моделювання складних економічних систем, що раніше були недоступні для аналізу.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що історія цифрової економіки — це історія послідовного подолання фізичних обмежень за допомогою інтелекту.

Кожен етап еволюції робив економіку більш прозорою, швидкою та орієнтованою на людину. Майбутнє успішного бізнес-управління полягає у здатності інтегрувати історичний досвід технологічних трансформацій з інноваційними підходами до капіталізації знань у цифровому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Negroponte N. Being Digital. New York: Knopf, 1995. 256 p.
2. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 1996. 342 p.
3. Digital Economy Report 2024. UNCTAD. URL: <https://unctad.org/topic/ecommerce-and-digital-economy/digital-economy-report>
4. OECD Digital Economy Outlook 2024. OECD iLibrary. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2024_ad64426d-en
5. Дія: державний портал цифрової трансформації України. URL: <https://diia.gov.ua/>

Петриківа Таїсія,

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;*

Шемет Анна,

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;*

науковий керівник: Котковський Володимир

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

ЕКОНОМІКА УВАГИ ТА УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМ ДОСВІДОМ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасній цифровій економіці, що характеризується інформаційним надлишком, увага споживача стає найбільш дефіцитним та цінним ресурсом. Концепція «економіки уваги» (Attention Economy) переосмислює традиційні підходи до бізнес-управління, стверджуючи, що успіх підприємства залежить не лише від якості продукту, а й від здатності бренду захопити, утримати та конвертувати увагу клієнта в лояльність. Управління споживчим досвідом (Customer Experience Management, CX) у таких умовах трансформується у складний технологічний процес, де ключову роль відіграють алгоритми персоналізації та предиктивна аналітика [1].

Цифрове середовище змінює архітектуру вибору споживача. Завдяки використанню великих даних (Big Data) підприємства отримують можливість створювати індивідуальні сценарії взаємодії з клієнтом, мінімізуючи його когнітивне навантаження. Проте зростання конкуренції за увагу призводить до виникнення «рекламної сліпоти», що змушує менеджмент шукати нові, неінвазивні методи комунікації. Ефективне управління в цій сфері передбачає перехід від агресивного маркетингу до моделі створення цінності через контент та емоційне залучення.

Важливим аспектом економіки уваги є гейміфікація бізнес-процесів. Впровадження ігрових механік у мобільні додатки та програми лояльності дозволяє стимулювати дофамінову винагороду споживача, що сприяє формуванню стійкої звички користування сервісом. Це створює довгострокову життєву цінність клієнта (LTV) та знижує витрати на залучення нових сегментів аудиторії [2]. Водночас виникає питання етичної відповідальності бізнесу за маніпулювання поведінкою користувачів та захист їхнього цифрового добробуту.

У таблиці 1 наведено стратегії управління споживчим досвідом у межах парадигми економіки уваги.

Таблиця 1. Стратегії управління споживчим досвідом у цифрових каналах

Стратегія	Механізм реалізації	Цифрова технологія	Очікуваний результат
Гіперперсоналізація	Адаптація пропозиції під контекст користувача	Штучний інтелект (AI)	Зростання конверсії та задоволеності
Оmnіканальність	Безшовна взаємодія між офлайн та онлайн	Хмарні CRM-системи	Цілісне сприйняття бренду
Економіка досвіду	Створення іммерсивного середовища	VR/AR технології	Глибоке емоційне залучення
Предиктивний сервіс	Прогнозування потреби до її виникнення	Машинне навчання (ML)	Мінімізація зусиль споживача

Джерело: складено авторами на основі [1, 3]

Окрему увагу в управлінні увагою слід приділити концепції «економії часу» споживача. В умовах прискорення життєвих циклів цифрова платформа, яка пропонує найшвидший та найпростіший шлях до вирішення проблеми, отримує стратегічну перевагу. Таким чином, швидкість завантаження інтерфейсів, інтуїтивність дизайну (UX) та відсутність зайвих транзакційних кроків стають важливішими за цінові фактори конкуренції.

Таким чином, можна стверджувати, що управління споживчим досвідом в економіці уваги потребує балансу між технологічною ефективністю та етичним ставленням до клієнта. Успіх майбутніх бізнес-моделей залежатиме від здатності компаній створювати значимі цифрові взаємодії, які поважають час та увагу особистості. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення нейромаркетингових аспектів цифрової взаємодії та їх впливу на довгострокову лояльність у глобальному цифровому просторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Digital 2024: Global Overview Report. *DataReportal*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>
2. Consumer Behaviour in the Digital Environment. *OECD iLibrary*. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/consumer-policy.html>
3. Дія.Бізнес : державний портал. Маркетингова стратегія та управління клієнтським досвідом. URL: <https://business.diia.gov.ua/>

Піскунов Роман,
*к.е.н., доцент, завідувач кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-комунікації
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;*
Москаленко Олена,
*к.е.н., доцент, доцент кафедри
банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ПРАЦІ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується активним впровадженням технологій штучного інтелекту у професійну діяльність, систему управління та бізнес-процеси. Подібно до комп'ютеризації наприкінці ХХ століття, розвиток АІ змінює структуру праці та підходи до організації професійної діяльності.

Автоматизація частини інтелектуальних і рутинних операцій не усуває потребу у фахівцях повністю, а трансформує зміст їх діяльності. У сучасних умовах зростає значення аналітичного мислення, здатності працювати з цифровими системами, оцінювати результати роботи АІ та інтегрувати інтелектуальні інструменти у професійну діяльність. Одночасно розвиток АІ сприяє появі нових професій, зміні структури зайнятості та формуванню нових напрямів економічної діяльності.

Водночас використання АІ не гарантує автоматичного підвищення ефективності праці. У разі неефективної організації бізнес-процесів автоматизація може призводити до прискорення існуючих недоліків та масштабування організаційних проблем. Це обумовлює необхідність дослідження впливу штучного інтелекту на трансформацію структури праці та професійної діяльності фахівців.

Метою дослідження є обґрунтування впливу штучного інтелекту на трансформацію структури праці, трудових функцій та змісту професійної діяльності в умовах цифрової економіки.

Розвиток технологій штучного інтелекту формує новий етап трансформації професійної діяльності, який за масштабами впливу можна порівняти з процесом комп'ютеризації наприкінці ХХ століття.

На початкових етапах комп'ютеризації значна частина працівників не вважала цифрові навички необхідними для професійної діяльності. Поширеними були твердження про відсутність потреби у використанні комп'ютерів, електронної пошти чи цифрового документообігу. Проте подальший розвиток цифрової економіки показав, що відсутність базових цифрових компетентностей стала фактором професійного відставання. Аналогічні процеси сьогодні спостерігаються і щодо технологій штучного

інтелекту. AI-компетентності поступово переходять із категорії додаткових навичок у категорію базових професійних вимог.

При цьому сучасний етап розвитку AI-технологій доцільно розглядати як початкову фазу технологічного становлення. Умовно поточний рівень розвитку AI можна порівняти з етапом «Windows 3.11» у процесі комп'ютеризації - періодом, коли технології ще не набули масового та стандартизованого характеру, однак саме в цей час формувалися майбутні моделі професійної діяльності, цифрові компетентності та нові підходи до організації праці. Це обумовлює необхідність раннього формування AI-компетентностей у системі освіти та професійної підготовки фахівців.

У межах вирішення першого завдання дослідження встановлено, що штучний інтелект не усуває потребу у фахівцях повністю, а трансформує структуру праці та зміст професійної діяльності. Автоматизація насамперед впливає на рутинні, повторювані та технічно стандартизовані операції. Водночас зростає значення аналітичного мислення, критичного оцінювання результатів, здатності формулювати задачі та контролювати роботу AI-систем.

Таким чином, штучний інтелект автоматизує окремі функції, але не ліквідує професії повністю. Якщо раніше бізнес-процес потребував роботи п'яти працівників, то після впровадження AI частина функцій може виконуватися двома або трьома спеціалістами за підтримки інтелектуальних систем. Однак при цьому залишаються необхідними працівники, здатні перевіряти достовірність результатів, аналізувати контекст та приймати остаточні рішення. Це свідчить про поступовий перехід від моделі «виконавець операцій» до моделі «координатор взаємодії з AI».

Подібно до калькулятора, який автоматизував частину обчислень, AI не скасовує необхідності професійних компетентностей. Навпаки, ефективне використання AI потребує високого рівня професійної підготовки, оскільки працівник повинен не лише отримати результат, а й оцінити його коректність, релевантність та можливі ризики використання.

Важливим аспектом є те, що автоматизація не забезпечує автоматичного підвищення ефективності діяльності. У разі неструктурованих або неефективних бізнес-процесів використання AI здатне лише прискорити існуючі недоліки. Таким чином, цифровізація хаотичних процесів фактично призводить до «швидкого хаосу», коли швидкість виконання операцій зростає без відповідного підвищення якості управління. Це підтверджує необхідність системної організації процесів та наявності цифрової зрілості підприємства перед впровадженням AI.

Крім того, розвиток штучного інтелекту змінює структуру ринку праці та сприяє появі нових професій. Історичний досвід комп'ютеризації показує, що технологічні трансформації не лише скорочують окремі види діяльності, а й формують нові професії, ринки та напрями економічної діяльності. Саме розвиток комп'ютерних технологій та інтернету сприяв появі таких професій, як web-розробник, SEO-фахівець, SMM-менеджер, data analyst, UX/UI designer та багатьох інших. Аналогічні процеси сьогодні відбуваються і в умовах

розвитку штучного інтелекту, де вже формується попит на AI trainer, prompt engineer, AI auditor, AI integration specialist та інших фахівців.

Еволюцію технологічних змін та їх вплив на структуру праці узагальнено в табл.1.

Таблиця 1. Вплив технологічних трансформацій на структуру праці та професійні компетентності

Технологічний етап	Що автоматизувалося	Нові професії	Нові ринки	Ключові компетентності
Калькуляторизація	Ручні обчислення	фінансові аналітики	інженерні та фінансові розрахунки	логіка, математичне мислення
Комп'ютеризація	Документообіг та інформація	системний адміністратор, web-розробник	software industry, IT-аутсорсинг	цифрова грамотність
Інтернетизація	Комунікація та доступ до інформації	SEO, SMM, e-commerce manager	digital economy	інформаційна грамотність
Хмарні технології	Віддалена робота та сервіси	cloud architect, DevOps	SaaS, cloud services	цифрова адаптивність
Штучний інтелект	Частина інтелектуальної праці	prompt engineer, AI auditor	AI automation, AI consulting	критичне мислення, AI-компетентності

Дані таблиці свідчать, що кожний етап технологічного розвитку не лише автоматизував окремі види діяльності, а й сприяв формуванню нових професій, ринків та компетентностей. Це підтверджує, що розвиток штучного інтелекту слід розглядати не як повне витіснення людської праці, а як черговий етап трансформації професійної діяльності та структури зайнятості.

Окремої уваги потребує проблема трансформації механізмів формування професійних компетентностей у системі освіти. Більшість стандартів вищої освіти орієнтовані на формування здатності фахівця розв'язувати складні професійні завдання. Водночас формування таких компетентностей потребує систематичного повторення, практики та когнітивного навантаження. Надмірна автоматизація навчальної діяльності із використанням AI може спрощувати отримання результату без належного формування практичних навичок. Це створює ризик формального засвоєння знань без розвитку професійного мислення та здатності самостійно розв'язувати професійні задачі.

У сучасних умовах AI дедалі більше перетворюється на цифрового помічника фахівця. В умовах зростання вимог до продуктивності праці та якості освіти викладач або спеціаліст фактично виконує функції керівника власного професійного напрямку, що потребує використання інтелектуальних цифрових інструментів для оптимізації професійної діяльності. Однак ефективність такого використання безпосередньо залежить від рівня AI-компетентностей працівника та його здатності інтегрувати технології у власну професійну діяльність.

Отже, розвиток штучного інтелекту спричиняє трансформацію структури праці, трудових функцій та змісту професійної діяльності. AI автоматизує насамперед рутинні та стандартизовані операції, водночас підвищуючи значення аналітичного мислення, критичного оцінювання результатів та здатності інтегрувати цифрові інструменти у професійну діяльність.

Встановлено, що ефективність використання AI залежить не лише від технологічного рівня підприємства, а й від якості організації бізнес-процесів, оскільки автоматизація неефективних процесів може масштабувати наявні організаційні недоліки.

Обґрунтовано, що розвиток AI не лише трансформує існуючі професії, а й сприяє формуванню нових професійних напрямів, ринків та компетентностей. Водночас надмірна автоматизація освітньої діяльності створює ризик формального засвоєння знань без належного розвитку професійного мислення, що потребує переосмислення підходів до формування компетентностей у системі освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD. *Skill needs and policies in the age of artificial intelligence*. 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en/full-report/skill-needs-and-policies-in-the-age-of-artificial-intelligence_fe530fbf.html (дата звернення: 07.05.2026).
2. World Economic Forum. *New Economy Skills: Building AI, Data and Digital Capabilities for Growth*. 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_New_Economy_Skills_2025.pdf (дата звернення: 07.05.2026).
3. Dewalska-Opitek A. Competencies of the Future: How Artificial Intelligence Has Been Shaping Skills and Labour Market Transformation. *European Research Studies Journal*. 2025. URL: <https://ersj.eu/journal/4105/download/Competencies%2Bof%2Bthe%2BFuture%2BHow%2BArtificial%2BIntelligence%2BHas%2BBeen%2BShaping%2BSkills%2Band%2BLabour%2BMarket%2BTransformation.pdf> (дата звернення: 07.05.2026).
4. Annapureddy R., Fornaroli A., Gatica-Perez D. *Generative AI Literacy: Twelve Defining Competencies*. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.12107> (дата звернення: 07.05.2026).
5. Han D. *AI Civilization and the Transformation of Work*. 2026. URL: <https://arxiv.org/abs/2603.27497> (дата звернення: 07.05.2026).

Піскунов Роман,
*к.е.н., доцент, завідувач кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-комунікації
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;*
Москаленко Олена,
*к.е.н., доцент, доцент кафедри
банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ЦИФРОВА ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТИ ТА БІЗНЕСУ *(на прикладі системи управління проєктами Worksection)*

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та освіти особливої актуальності набуває впровадження цифрових інструментів управління, що забезпечують підвищення ефективності організаційних процесів. Заклади вищої освіти дедалі більше орієнтуються на використання підходів, характерних для бізнес-середовища, зокрема проєктного менеджменту.

Важливим передумовним фактором впровадження систем управління проєктами стала трансформація організаційної структури кафедри. Внаслідок інтеграції кафедр відбулося розширення кадрового складу та функціонального навантаження, що зумовило необхідність удосконалення управлінських підходів.

До інтеграції діяльність кафедри була орієнтована на використання облікових інформаційних систем, що відповідало профілю підготовки фахівців. Водночас поєднання освітніх напрямів у сфері обліку та менеджменту зумовило необхідність розширення спектра цифрових інструментів управління та впровадження програмних рішень, що широко застосовуються у сучасному бізнес-середовищі.

Метою дослідження є узагальнення досвіду впровадження системи управління проєктами у діяльність кафедри та визначення її впливу на ефективність організації роботи, продуктивність і формування мотиваційних механізмів. Задачами дослідження є: аналіз функціональних можливостей сучасних систем управління проєктами; узагальнення досвіду їх впровадження; визначення впливу на діяльність кафедри.

Сучасні системи управління проєктами забезпечують планування, координацію та контроль виконання завдань. Найбільш поширеними є Asana, Trello, Jira, які мають подібний базовий функціонал, але відрізняються складністю використання.

Зокрема, Trello характеризується простотою, але обмежений для складних процесів; Asana має розширений функціонал, але потребує адаптації користувачів; Jira є потужною системою, проте складною у впровадженні.

Таким чином, більшість рішень або є надто простими, або надто складними для освітнього середовища.

Крім того, значна частина систем характеризується недостатньою user-friendly орієнтацією та перевантаженими інструментами візуалізації, що створює додаткові бар'єри для їх використання в не-ІТ середовищі.

У цьому контексті система Worksection поєднує функціональність і доступність використання. Її ключовими можливостями є:

- управління задачами з чітким розподілом відповідальності, що забезпечує персоніфікацію виконання;
- використання Kanban-дошок для візуалізації процесів і контролю статусу завдань;
- застосування діаграм Ганта для планування та координації робіт у часі;
- наявність time tracking (обліку часу), що дозволяє оцінювати ефективність виконання завдань;
- інтегровані комунікації в межах задач, що знижує потребу у використанні сторонніх каналів зв'язку;
- централізоване зберігання даних і документів, що забезпечує єдине інформаційне середовище;
- аналітичні панелі (dashboard) для контролю виконання та прийняття управлінських рішень.

Водночас важливою перевагою системи є її user-friendly інтерфейс та розвинені інструменти візуалізації, що забезпечують швидке сприйняття інформації та знижують бар'єри впровадження, особливо в не-ІТ середовищі.

Практичне впровадження системи передбачало трансформацію управлінських процесів кафедри. Зокрема, порядок денний засідань було представлено у вигляді задач із визначенням відповідальних та термінів виконання, що забезпечило перехід до системного управління.

Використання системи дозволило:

- забезпечити прозорість виконання завдань;
- підвищити рівень відповідальності виконавців;
- зменшити кількість невиконаних або відкладених задач;
- оптимізувати контроль за дотриманням термінів;
- централізувати інформаційні потоки в межах єдиного цифрового середовища.

Важливою перевагою використання системи є її вплив на формування мотиваційних механізмів. Прозорість виконання завдань, чітке визначення відповідальності та можливість відстеження результатів сприяють підвищенню дисципліни й залученості працівників. Використання інструментів візуалізації (Kanban) та оцінювання ефективності (KPI) забезпечує формування об'єктивної системи оцінки результатів діяльності, що знижує рівень хаотичності та підвищує керованість процесів.

Порівняння з традиційними інструментами комунікації (месенджерами) засвідчує їх обмеженість: відсутність структурованості задач, перевантаження повідомленнями, ризик втрати інформації та відсутність контролю виконання.

Натомість системи управління проєктами забезпечують структурованість задач, автоматичні нагадування, інтеграцію комунікацій, постійний доступ до інформації та мобільність використання.

Отже, впровадження цифрових інструментів управління сприяє підвищенню ефективності організації роботи через структурування процесів, контроль виконання та централізацію інформації, а також формує сучасну управлінську культуру.

Крім того, user-friendly інтерфейс і розвинені інструменти візуалізації знижують бар'єри адаптації персоналу та підвищують ефективність використання систем у не-ІТ середовищі.

Водночас встановлено, що ефективність впровадження цифрових систем значною мірою залежить від рівня структурованості організаційних процесів, оскільки цифровізація не усуває існуючі недоліки, а лише прискорює їх реалізацію.

Практичний досвід впровадження системи засвідчив, що, незважаючи на наданий достатній період використання, значне поточне управлінське навантаження та необхідність вирішення оперативних завдань обумовлюють поетапний характер освоєння функціональних можливостей системи.

Це свідчить про те, що досягнення повного ефекту від впровадження систем управління проєктами потребує не лише часу, але й узгодження процесів цифровізації з поточною діяльністю організації та поступової адаптації персоналу. У цьому контексті система Worksection демонструє ефективність як інструмент цифрової інтеграції освітнього середовища та сучасних бізнес-практик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Project management software: a comparison of tools [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.toptal.com/project-managers/digital/project-management-software> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Best project management software for teams [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://asana.com/resources/best-project-management-software> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Jira vs Trello vs Asana: comparison of project management tools [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://productive.io/blog/jira-vs-trello-vs-asana/> (дата звернення: 05.05.2026).
4. Worksection: система управління проєктами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/> (дата звернення: 05.05.2026).

*Піскунов Роман,
к.е.н., доцент, завідувач кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-комунікації
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Москаленко Олена,
к.е.н., доцент, доцент кафедри
банківського бізнесу та фінансових технологій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ БІЗНЕСУ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю ринків та зростанням обсягів даних, що суттєво ускладнює процес прийняття управлінських рішень. У цих умовах традиційні підходи, засновані на інтуїції та досвіді менеджера, поступово втрачають ефективність [1]. Штучний інтелект (ШІ) стає ключовим інструментом цифрової трансформації управління, оскільки дозволяє обробляти великі масиви даних, виявляти закономірності та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Застосування ШІ сприяє підвищенню швидкості та якості прийняття рішень, адаптації бізнесу до змін зовнішнього середовища та зростанню його конкурентоспроможності [2].

Метою дослідження є обґрунтування ролі штучного інтелекту у трансформації процесу прийняття управлінських рішень у бізнесі та визначення напрямів підвищення їх ефективності. Завданням є дослідити особливості трансформації управлінських рішень під впливом штучного інтелекту та визначити основні напрями підвищення ефективності управлінських рішень на основі використання ШІ.

Трансформація управлінських рішень під впливом штучного інтелекту полягає у зміні їх концептуальної основи: від інтуїтивного та досвідного підходу до аналітично обґрунтованого, заснованого на даних [1, 2]. У традиційній моделі управління рішення приймаються в умовах обмеженої інформації та значного впливу суб'єктивних факторів, що зумовлює підвищений рівень ризиків і знижує їх ефективність. Використання штучного інтелекту забезпечує систематизацію процесу прийняття рішень шляхом аналізу великих масивів даних, виявлення закономірностей та формування альтернативних сценаріїв розвитку подій.

Вирішення першої задачі дослідження передбачає визначення особливостей трансформації управлінських рішень [1]. Така трансформація проявляється у трьох ключових напрямках. По-перше, змінюється роль менеджера: він перестає бути основним джерелом рішень і переходить до ролі інтерпретатора аналітичних результатів. По-друге, змінюється сам процес прийняття рішень, який набуває структурованого вигляду: дані - аналітика -

інсайт - рішення - результат. По-третє, знижується рівень невизначеності за рахунок використання алгоритмів машинного навчання, які дозволяють працювати не лише з фактичними, а й із прогнозними даними.

Таким чином, використання ШІ формує нову модель управління, у межах якої ключовим ресурсом стають дані та швидкість їх аналітичної обробки.

Ключовим елементом трансформації є інтеграція штучного інтелекту у бізнес-процеси, в межах яких безпосередньо реалізуються управлінські рішення. Застосування ШІ забезпечує автоматизацію аналітичних операцій, скорочення часу обробки інформації та підвищення швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Водночас встановлено, що ефективність впровадження ШІ залежить від рівня організації бізнес-процесів, оскільки автоматизація не усуває їх недоліків, а лише прискорює їх виконання.

Вирішення другої задачі дослідження пов'язане з визначенням напрямів підвищення ефективності управлінських рішень на основі штучного інтелекту. Першим напрямом є забезпечення обґрунтованості рішень через використання data-driven підходу, що дозволяє мінімізувати вплив суб'єктивних факторів. Другим напрямом є оптимізація витрат часу та ресурсів завдяки автоматизації рутинних управлінських функцій. Третім напрямом виступає розвиток предиктивної аналітики, яка дає змогу перейти від реактивного до проактивного управління, тобто приймати рішення до виникнення проблемної ситуації.

Практичні дослідження підтверджують [3], що використання штучного інтелекту сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню якості обслуговування клієнтів та розвитку систем прогнозування попиту і прибутку.

Узагальнення результатів досліджень дозволило встановити, що ефективність впровадження ШІ визначається системністю цього процесу. Зокрема, визначено, що впровадження штучного інтелекту повинно здійснюватися поетапно та включати: формування цілей, створення технічної бази, підготовку персоналу, інтеграцію технологій у бізнес-процеси та моніторинг результативності. Такий підхід забезпечує комплексну цифрову трансформацію управління та підвищує якість прийняття управлінських рішень.

Отже, штучний інтелект виступає не лише інструментом автоматизації, а системоутворюючим елементом цифрової трансформації управлінських рішень, що забезпечує перехід до більш ефективної, адаптивної та прогнозно-орієнтованої моделі управління бізнесом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дриньов Д.М. Штучний інтелект в процесі прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/437>

2. Банников В., Гавран В., Гулько О. The influence of artificial intelligence on managerial decision-making in conditions of uncertainty. *Академічні візії*. 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1370>
3. Болквадзе Н. І., Братко О. С., Мигаль О. Ф. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81> (дата звернення: 05.05.2026).

*Піщана Злата,
здобувачка вищої освіти освітнього ступеню «бакалавр»;
Миколайчук Ірина,
к.е.н., доцент
Державний торговельно-економічний університет*

ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ МЕНТАЛЬНОЇ ВИТРИВАЛОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД

Сучасна система управління персоналом у 2026 році перебуває на етапі фундаментальної трансформації, де традиційний тайм-менеджмент поступився місцем управлінню енергією. В умовах надшвидких технологій та інтеграції штучного інтелекту в численні бізнес-процеси виникає парадокс: за наявності інструментів для економії часу людський ресурс залишається критично виснаженим, при цьому ментальна витривалість команди стає ключовою конкурентною перевагою в умовах турбулентності. Це зумовлює необхідність впровадження енергоменеджменту як системного підходу до управління відновлюваними ресурсами працівників для підтримки їхньої ментальної витривалості (резильєнтності).

Психологічна стійкість (витривалість, резилієнтність) – це здатність зберігати ментальне здоров'я та особистісну цілісність під час критичних випробувань [1]. Сьогодні, в умовах війни, це поняття набуває особливого значення: стійкість стає ресурсом для адаптації до екстремальних стресів та запорукою ефективного функціонування суспільства. Формування індивідуальної та командної резилієнтності є стратегічним завданням, що забезпечує спроможність нації протистояти викликам і виборювати перемогу.

Більшість великих організацій інвестують у розвиток навичок, знань та компетентності співробітників, однак мало хто допомагає розвивати та підтримувати їхній потенціал або їхню енергію, що зазвичай сприймається як належне [4]. За міжнародними дослідженнями незадовільний стан здоров'я завдає шкоди як людям, так і економіці. Водночас масштабування перевірених втручань може додати дев'ять років здорового життя та забезпечити глобальний економічний приріст у розмірі 12,5 трильйонів доларів до 2050 року [5].

Аналізуючи структуру людського ресурсу, доцільно розглядати його як систему чотирьох взаємопов'язаних енергетичних компонентів («батареюк»): фізичної (фундамент когнітивних функцій); емоційної (якість командної взаємодії); розумової (здатність до концентрації та духовної (сенса) діяльності).

Проведені дослідження підтверджують, що дефіцит фізичного ресурсу знижує ефективність мозку на 30%, а токсичне середовище змушує витратити енергію на захист від стресу замість продуктивної роботи. Особливо гостро ця проблема постає у торговельних організаціях – «високовольтних» зонах менеджменту, де емоційна праця та високий темп змін вимагають постійного енергетичного тону фронт-лайну. Постійний контакт із клієнтами виснажує

емоційний ресурс швидше за фізичну роботу. Стан персоналу є «дзеркалом» бренду, оскільки виснажений продавець призводить до фінансових втрат компанії. Найвищий ризик вигорання мають працівники «фронт-лайну», які працюють безпосередньо у торговельних точках.

Емпіричне дослідження, проведене серед менеджерів торговельних організацій, виявило критичний розрив між суб'єктивним сприйняттям стану та реальною здатністю до відновлення. Попри зовнішню стабільність, лише 31% працівників здатні повноцінно перезарядитися до наступного робочого дня, тоді як 69% функціонують «у кредит», вичерпуючи внутрішні резерви здоров'я (рис. 1).

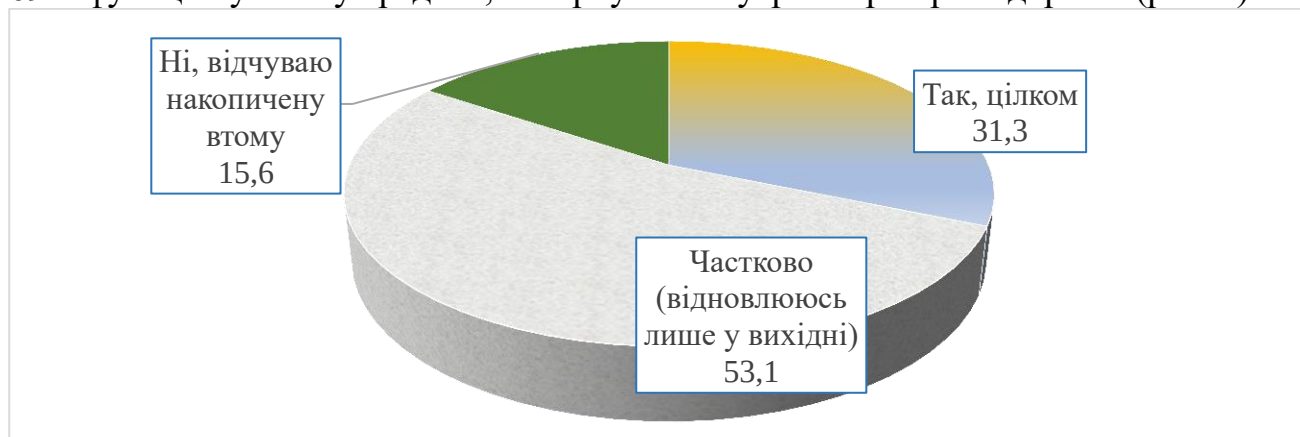


Рис. 1. Результати опитування керівників ритейлу щодо відчуття часу для повного відновлення сил після робочого дня

Джерело: складено авторами

Основними деструктивними факторами («кілерами енергії») визначено багатозадачність (81% респондентів) та режим постійної підключеності (Always-on), токсична комунікація та незадовільні фізичні умови (по 22%), що провокують стан цифрового хаосу та унеможливають «глибоку роботу» (рис. 2).

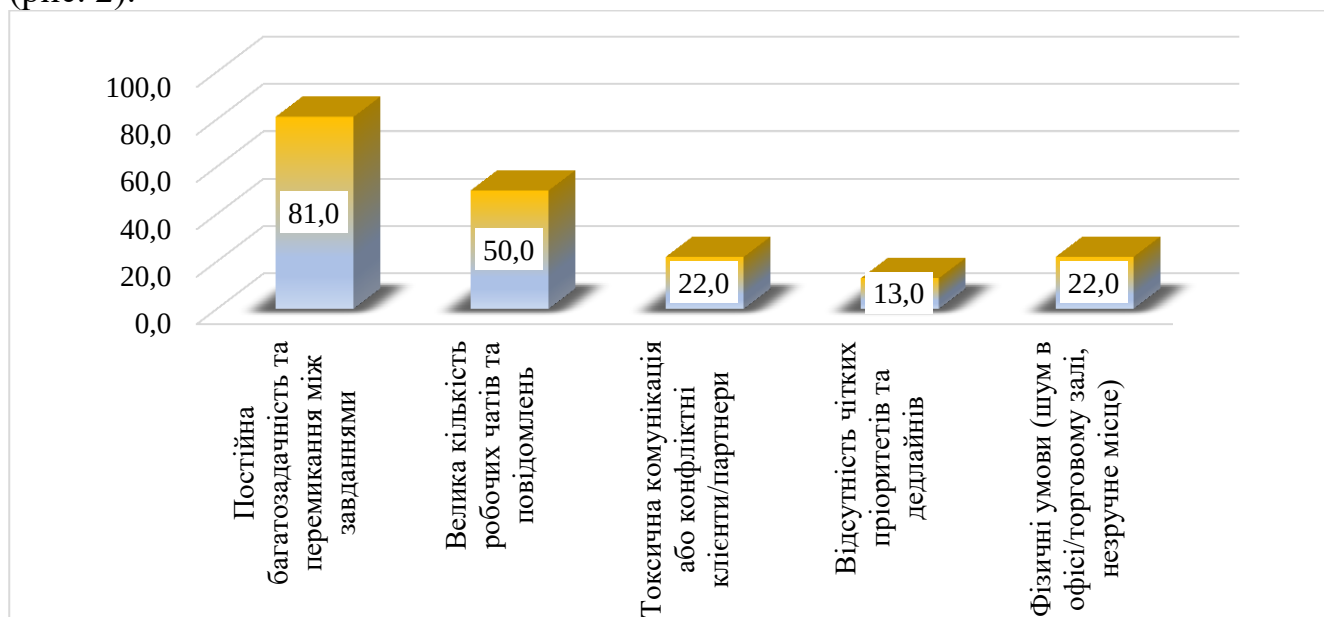


Рис. 2. Результати опитування керівників ритейлу щодо факторів, які найбільше «з'їдають» енергію впродовж робочого дня

Джерело: складено авторами

Трансформаційний вплив енергоменеджменту полягає у переході від експлуатації часу до інвестицій в операційну ефективність. Статистично доведено: 91% працівників торгівлі усвідомлюють пряму кореляцію між власним енергорівнем та фінансовими показниками компанії.

Для організацій, які прагнуть зберегти ресурси та покращити прибуток завдяки ефективному управлінню енергією, розроблено стандарт ISO 50001, що пропонує практичний спосіб покращення використання енергії шляхом розробки системи енергоменеджменту (EnMS) [2].

Для мінімізації втрат пропонується впровадження «HR-дорожньої карти», яка включає: запровадження «тихих годин» для відновлення фокусу мозку; системну психологічну підтримку як обов'язковий елемент техніки безпеки; оптимізацію фізичного простору та мікроклімату для забезпечення базового комфорту, а також радикальне скорочення бюрократичних процедур та токсичної комунікації.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що енергоменеджмент у 2026 році виходить за межі психологічних тренінгів і стає жорстким бізнес-показником. Еволюція професії HR-менеджера передбачає перехід до концепції «сталості продуктивності», де ключовим завданням є підтримання корпоративної батарейки в «зеленій зоні». Це дозволяє не лише зберегти професійний капітал компанії, а й забезпечити стабільний прибуток завдяки високому енергетичному потенціалу команди, який безпосередньо відчуває клієнт. Отже, сьогодні роль HR-фахівця трансформується у роль «енергоаудитора», а ментальна витривалість стає фундаментом стратегічного управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Романчук О. Психологічна стійкість в умовах війни: індивідуальний та національний вимір. URL: https://i-cbt.org.ua/resilience_ukraine/ (дата звернення: 5.05.2026).
2. ISO 50001:2018. Energy management systems. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html> (дата звернення: 10.05.2026).
3. Human Energy Management System (HEMS) for Workforce Sustainability. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/14/6246> (дата звернення: 5.05.2026).
4. Manage Your Energy, Not Your Time. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time> (дата звернення: 5.05.2026).
5. The State of Mental Health in the Workplace 2024. McKinsey Health Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights> (дата звернення: 10.05.2026).

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні українські підприємства працюють у середовищі, яке постійно змінюється та часто є непередбачуваним. Економічні трансформації, глобальні виклики та внутрішні структурні проблеми формують нову реальність, у якій традиційні підходи до управління вже не дають бажаних результатів. У цих умовах бізнесу необхідно не просто реагувати на зміни, а вміти їх передбачати та використовувати на свою користь. Саме тому особливого значення набувають ризик-менеджмент і цифрова трансформація як сучасні інструменти ефективного управління [5].

Ризик-менеджмент сьогодні – це не лише про уникнення загроз. Це про вміння бачити можливості навіть у складних ситуаціях. Його сутність полягає у системному підході до аналізу ризиків, підготовці до них і швидкому реагуванні. Як зазначають О. Л. Богашко та І. В. Космідайло, ефективне управління ризиками неможливе без сильної управлінської команди, якісної комунікації та здатності приймати рішення в умовах невизначеності [1]. Іншими словами, це не тільки про процеси, а й про людей, які стоять за цими процесами.

Паралельно із цим стрімко зростає роль цифрових технологій. Цифрова трансформація змінює саму логіку ведення бізнесу: від способів взаємодії з клієнтами до внутрішніх управлінських процесів. Вона відкриває нові можливості – автоматизацію, аналітику даних, підвищення швидкості прийняття рішень. Водночас вона ставить і нові вимоги до підприємств: необхідність інвестувати в технології, навчати персонал і захищати інформацію [2].

Важливо розуміти, що цифровізація не є самоціллю. Її ефективність значною мірою залежить від того, наскільки вона інтегрована в загальну систему управління, зокрема в ризик-менеджмент. Адже нові технології не лише зменшують ризики, але й створюють нові – наприклад, кіберзагрози чи залежність від цифрової інфраструктури. Тому поєднання цифрових інструментів із системним управлінням ризиками стає ключем до стабільного розвитку підприємства [4].

Особливості транзитивної економіки додають ще більше складності. Нестабільність законодавства, коливання економічних показників, обмеженість ресурсів – усе це впливає на можливості підприємств планувати свою діяльність. У таких умовах виживають і розвиваються ті компанії, які здатні швидко адаптуватися, змінювати підходи та впроваджувати інновації [5].

Цифрові технології суттєво трансформують стратегічне управління. Якщо раніше планування будувалося на відносно стабільних прогнозах, то сьогодні воно дедалі більше базується на гнучкості та роботі з даними. Використання аналітики, цифрових платформ і сучасних інформаційних систем дозволяє підприємствам краще розуміти ринок і швидше реагувати на зміни [4].

Щоб краще побачити ці процеси, звернемося до узагальнених статистичних даних (табл. 1).

Таблиця 1. Інтегровані показники розвитку підприємств в умовах цифровізації та підвищеного рівня ризиків

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Темп приросту 2025/2021, %
Частка підприємств, що впровадили цифрові технології, %	28,4	34,7	41,2	48,9	56,3	+98,2
Рівень інтеграції ризик-менеджменту, % підприємств	22,1	27,5	33,8	39,6	45,7	+106,8
Середній рівень операційних ризиків (індекс, 0–1)	0,62	0,71	0,68	0,64	0,59	–4,8
Частка підприємств із впровадженими CRM/ERP системами, %	31,0	36,5	42,7	50,2	58,6	+89,0
Рівень продуктивності праці (тис. грн/працівника)	245	230	255	278	305	+24,5
Частка підприємств, що використовують аналітику даних, %	19,3	24,8	30,5	37,9	44,2	+129,0
Рівень кіберризиків (індекс, 0–1)	0,38	0,46	0,49	0,51	0,53	+39,5
Частка підприємств із цифровими стратегіями розвитку, %	17,5	23,1	29,4	35,8	42,6	+143,4

Джерело: узагальнено автором на основі [3]

Як видно з таблиці, підприємства поступово активніше впроваджують цифрові технології та системи управління ризиками. Зростає використання аналітики, сучасних інформаційних систем і цифрових стратегій. Це позитивно впливає на продуктивність праці та загальну ефективність діяльності. Водночас зростає і рівень кіберризиків, що є природною платою за цифровізацію.

Не менш важливою складовою успішного управління є лідерство. Саме керівники визначають, наскільки швидко і якісно підприємство адаптується до змін. Сучасний лідер – це не лише адміністратор, а стратег, комунікатор і агент змін. Він має вміти працювати в умовах невизначеності, підтримувати команду та приймати рішення, навіть коли повної інформації немає [1].

Кризові комунікації також відіграють важливу роль. Вони допомагають зберегти довіру клієнтів, партнерів і працівників навіть у складні періоди. Прозорість, відкритість і своєчасність інформації стають ключовими факторами стабільності.

У підсумку можна сказати, що сучасне управління підприємством – це поєднання технологій, системного мислення та людського фактору. Ризик-

менеджмент і цифрова трансформація не існують окремо – вони взаємодіють і підсилюють одне одного, створюючи основу для стійкого розвитку.

У сучасних умовах підприємства можуть бути успішними лише за умови гнучкості, готовності до змін та активного впровадження інновацій. Ризик-менеджмент допомагає зменшити невизначеність, а цифрові технології – відкрити нові можливості для розвитку. Разом вони формують нову модель управління, яка відповідає викликам транзитивної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богашко О. Л., Космідайло І. В. Ризик-менеджмент у системі функціонального управління: роль лідерства, кризових комунікацій та прийняття рішень в умовах організаційних змін. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5(56). С. 329–335. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-45>
2. Голушко Д. Ю. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/50060>
3. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
4. Нестерова К. Цифрові технології як чинник трансформації стратегічного управління підприємствами: сучасні підходи та можливості розвитку. *Управління змінами та інновації*. № 12. С. 117–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-18>
5. Чобіток В., Дерябкін А., Дерябкін О. Вплив транзитивної економіки на розвиток вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том. 330. №3. С. 407–412. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-64>

*Рахматілласва Каміла,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
Чхеайло Анна,
к.филос.н., доцент
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічних ринкових змін традиційні організаційні структури управління часто втрачають свою ефективність, що призводить до дублювання функцій, перевантаження менеджерів, уповільнення процесів і втрати конкурентоспроможності. Саме тому їх трансформація стає не просто технічним завданням, а критичною умовою забезпечення конкурентоспроможності та виживання підприємства у сучасному середовищі.

Питання формування та оптимізації організаційних структур управління перебувають у центрі уваги багатьох сучасних науковців, що зумовлено пошуком шляхів підвищення адаптивності підприємств. Теоретичні засади побудови організаційних структур та функцій менеджменту ґрунтовно висвітлені у працях Г. В. Осовської, М. М. Шкільняка та О. Ф. Овсянюк-Бердадіної. Роль цифрової трансформації та сучасних інформаційних систем у процесах оптимізації структур обґрунтовано у розробках О. А. Шульги, а еволюція управлінських моделей віддзеркалена у роботах Г. А. Харченко.

Організаційна структура визначається як система розподілу повноважень, відповідальності та комунікацій між підрозділами і працівниками підприємства. Вона формує ієрархію управління та визначає, як саме приймаються рішення.

У процесі функціонування підприємств організаційні структури управління часто втрачають свою ефективність через невідповідність сучасним умовам господарювання. Це проявляється у зниженні швидкості прийняття рішень, погіршенні координації між підрозділами та зростанні витрат на управління.

У таблиці 1 систематизовано ключові проблеми існуючих організаційних структур управління, їх сутність та вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 1. Основні проблеми організаційних структур управління підприємства та їх наслідки

Проблема	Характеристика	Наслідки для підприємства
Надмірна централізація	Зосередження прийняття рішень на вищому рівні управління	Уповільнення реакції на зміни, перевантаження керівництва
Дублювання функцій	Виконання однакових завдань різними підрозділами	Зростання витрат, зниження ефективності
Низька гнучкість	Нездатність швидко адаптуватися до змін	Втрата конкурентоспроможності

Неефективні комунікації	Затримка або спотворення інформації	Помилки в управлінських рішеннях
Надмірна ієрархічність	Велика кількість рівнів управління	Повільне проходження інформації
Нечіткий розподіл відповідальності	Відсутність чітких меж повноважень	Конфлікти, уникнення відповідальності
Перевантаження менеджерів	Надмірна кількість підлеглих або задач	Зниження якості управління
Відсутність процесного підходу	Орієнтація лише на функції, а не на результати	Низька ефективність бізнес-процесів

Оптимальна організаційна структура управління є важливою передумовою ефективного функціонування підприємства. Вона повинна забезпечувати не лише чіткість управлінських процесів, а й здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Формування такої структури базується на сукупності критеріїв, які дозволяють оцінити її ефективність та доцільність.

У таблиці 2 узагальнено основні критерії оптимальної організаційної структури та їх значення для ефективної діяльності підприємства.

Таблиця 2. Критерії оптимальної організаційної структури управління

Критерій	Характеристика	Значення для підприємства
Чіткий розподіл повноважень	Визначення функцій і відповідальності	Уникнення конфліктів і дублювання
Баланс централізації	Поєднання централізації і децентралізації	Підвищення ефективності управління
Мінімізація рівнів управління	Скорочення ієрархії	Прискорення прийняття рішень
Ефективні комунікації	Швидкий і точний обмін інформацією	Покращення координації
Гнучкість	Здатність до змін	Адаптація до ринку
Економічність	Оптимальні витрати на управління	Зростання прибутковості
Орієнтація на процеси	Фокус на результатах діяльності	Підвищення ефективності
Керованість	Контроль і координація діяльності	Стабільність роботи підприємства

Реалізація стратегічних змін у структурі має базуватися на досягненні конкретних якісних параметрів. Зокрема:

- децентралізація управління – передача частини повноважень на нижчі рівні для підвищення оперативності.
- скорочення ієрархії – зменшення кількості рівнів управління для швидшого прийняття рішень.
- спровадження процесного підходу – орієнтація на бізнес-процеси, а не лише на функції.

- автоматизація управлінських процесів – використання інформаційних систем для покращення координації.
- гнучкі структури – перехід до матричних або проєктних моделей управління.

Оптимізація організаційної структури управління сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Насамперед це проявляється у зростанні продуктивності праці завдяки чіткому розподілу обов'язків і усуненню дублювання функцій.

Важливим результатом є зниження витрат на управління, оскільки скорочується кількість зайвих управлінських ланок і раціональніше використовуються ресурси.

Також оптимізація забезпечує швидше та якісніше прийняття рішень через покращення комунікацій і спрощення структури. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни. Підвищується узгодженість роботи підрозділів і зменшується кількість конфліктів, що позитивно впливає на внутрішню організацію діяльності. Підприємство стає більш гнучким, керованим і конкурентоспроможним, що створює умови для його стабільного розвитку.

Трансформація організаційної структури управління забезпечує синергетичний ефект, а саме зростання продуктивності через чітку детермінацію обов'язків, мінімізацію адміністративних витрат та скорочення часу реакції на зовнішні виклики. Таким чином, оптимізація організаційної архітектури постає не просто внутрішньою зміною, а фундаментальним підґрунтям для формування стратегічної стійкості та сталого зміцнення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Комплексне впровадження запропонованих підходів дозволяє сформувати цілісну систему менеджменту, здатну не лише протистояти сучасним викликам, а й ефективно трансформувати їх у нові можливості для розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. – Київ: Кондор-Видавництво, 2024. – 366 с.
2. Солоненко, Ю. Оптимізація організаційної структури управління підприємством / Ю. Солоненко, Я. Куца // Фінансовий простір. – 2021. – No. 4(44). – С. 136.
3. Харченко Г. А., Гоголя О. П. Теорія організації: навч. посібник – Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2023. – 456 с.
4. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник – Тернопіль : ЗУНУ, 2022. – 258 с.
5. Шульга, О. А. Сучасні підходи до розроблення й упровадження інформаційних систем управління підприємством: теоретико-методологічний аспект / О. А. Шульга // Підприємництво та інновації. – 2021. – No. 18. – С. 62.

*Рибалко-Рак Леся,
к.е.н., доцент
Полтавський університет економіки і торгівлі;
Опришко Володимир,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
Полтавський університет економіки і торгівлі*

ОПЕРАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЧЕРЕЗ ІМПЛЕМЕНТАЦІЮ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

Практика господарювання свідчить, що орієнтація виключно на нарощування обсягів виробництва без належної уваги до якості та стабільності процесів призводить до зростання внутрішніх втрат, збільшення частки браку, підвищення операційних витрат та, як наслідок, втрати конкурентних позицій підприємства на ринку. У зв'язку з цим об'єктивною необхідністю стає трансформація підходів до операційного управління у напрямі їх інтеграції з концепцією менеджменту якості, що забезпечує системне підґрунтя для підвищення результативності діяльності. Імплементация концепції менеджменту якості дозволяє перейти від реактивного управління, орієнтованого на усунення наслідків відхилень, до проактивної моделі, що базується на попередженні дефектів, стандартизації процесів та використанні даних для прийняття управлінських рішень [1]. Такий підхід сприяє формуванню стійких конкурентних переваг через забезпечення стабільної якості продукції, оптимізацію витрат та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Операційне управління виробничим підприємством у сучасному розумінні являє собою інтегровану систему управління потоками створення цінності, що охоплює взаємопов'язані процеси планування, ресурсного забезпечення, організації виробництва, контролю якості та безперервного вдосконалення. Його ключовою характеристикою є орієнтація на досягнення заданих параметрів якості продукції при одночасному забезпеченні мінімізації витрат і дотриманні виробничих строків. З практичної точки зору імплементация менеджменту якості в операційне управління передбачає інтеграцію принципів, визначених стандартами ISO, у повсякденну діяльність підприємства [2]. Це, зокрема, передбачає чітке визначення процесів і їх взаємозв'язків, встановлення вимірюваних показників ефективності, впровадження процедур моніторингу та контролю, а також забезпечення зворотного зв'язку для постійного вдосконалення. Важливою складовою є перехід до управління на основі даних, що дозволяє знизити суб'єктивність управлінських рішень та підвищити їх обґрунтованість.

Особливого значення набуває впровадження процесного підходу, який у практичній площині реалізується через картування бізнес-процесів, визначення «вузьких місць», аналіз причин відхилень та оптимізацію потоків.

Використання таких інструментів, як стандартизація операцій, статистичний контроль якості, цикл постійного вдосконалення та внутрішні аудити, дозволяє забезпечити стабільність виробничих процесів і мінімізувати варіативність їх результатів. У результаті підприємство отримує можливість не лише контролювати якість продукції, а й системно впливати на фактори, що її формують. Організаційний аспект імплементації менеджменту якості має ключове значення, оскільки навіть найефективніші інструменти не забезпечують результату без належного управлінського середовища. Практика впровадження свідчить, що критичними факторами успіху є активна позиція керівництва, формування культури якості, орієнтованої на безперервне вдосконалення, а також залучення персоналу до процесів прийняття рішень. Важливим інструментом виступає система мотивації, яка повинна бути узгоджена з цілями у сфері якості та стимулювати досягнення встановлених показників ефективності.

З прикладної точки зору процес імплементації доцільно розглядати як поетапну трансформацію операційної системи підприємства. На першому етапі здійснюється комплексна діагностика, яка включає аналіз поточного стану процесів, оцінку рівня якості продукції та визначення основних джерел втрат. На наступному етапі формуються політика та цілі у сфері якості, що мають бути інтегровані у загальну стратегію підприємства. Подальша реалізація передбачає стандартизацію процесів, впровадження інструментів контролю та аналізу, навчання персоналу і створення системи постійного моніторингу результатів.

Сучасний етап розвитку операційного управління характеризується інтеграцією принципів менеджменту якості з цифровими технологіями, що формує нову парадигму управління виробництвом. Використання інформаційних систем, технологій обробки великих даних та автоматизації виробничих процесів дозволяє здійснювати оперативний контроль параметрів якості, прогнозувати можливі відхилення та забезпечувати адаптивність операційної системи. Це, у свою чергу, підвищує точність управлінських рішень і забезпечує додаткові можливості для оптимізації діяльності підприємства.

Таким чином, імплементація концепції менеджменту якості в систему операційного управління виробничого підприємства є не лише інструментом підвищення ефективності, але й стратегічним напрямом розвитку, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Її практична реалізація дозволяє сформувати інтегровану систему управління, орієнтовану на створення цінності, мінімізацію втрат та безперервне вдосконалення діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Денисенко Т. В., Борисенко Я. В. Управління якістю продукції та зміцнення конкурентоспроможності підприємств України в умовах повоєнного

- відновлення та євроінтеграції // Науковий вісник Полісся. 2025. № 2 (31). С. 167–178. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-167-178](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-167-178)
2. Русавська В. А. Методологія менеджменту якості на засадах міжнародних стандартів ISO серії 9000 в Україні // Підприємництво і торгівля. 2025. № 44. С. 42–51. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-06>

*Селюк Віра,
Факультет міжнародної торгівлі та права, 2 курсу, 7 групи,
освітня програма «Міжнародний менеджмент»
Державний торговельно-економічний університет;
Цевух Світлана,
к. е. н. доцент кафедри менеджменту*

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО HR

Сучасна бізнес-середовище характеризується безпрецедентним рівнем конкуренції за висококваліфіковані людські ресурси, що виступають ключовим фактором довготривалої конкурентоспроможності підприємства. Це обумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом у рамках управління талантами, що перетворилося з допоміжної функції HR підрозділів на ключовий стратегічний пріоритет організацій, які прагнуть забезпечити стійкі конкурентні переваги в умовах динамічних ринкових змін бізнес - середовища. Глобалізація ринків праці, цифрова революція та демографічні зрушення формують принципово нові вимоги до систем виявлення, розвитку та утримання талановитих співробітників.

Концептуальні засади управління талантами як елементу стратегічного HR-менеджменту передбачають комплексне розуміння природи таланту в організаційному контексті та механізмів його ефективного використання. Талант у корпоративному розумінні охоплює сукупність унікальних здібностей, знань, навичок та особистісних характеристик працівника, що забезпечують його видатну продуктивність і здатність генерувати додаткову вартість для організації [1, с. 54].

Слід розмежовувати поняття управління персоналом загалом та управління талантами зокрема, оскільки останнє передбачає диференційований підхід до різних категорій працівників залежно від їхнього потенціалу та стратегічної значущості для організації.

Ефективна система управління талантами базується на чіткому визначенні критеріїв ідентифікації таланту, розробці індивідуалізованих траєкторій розвитку та формуванні відповідного організаційного середовища [1, с. 55].

Стратегічне управління талантами реалізується через комплекс взаємопов'язаних процесів, що охоплюють увесь життєвий цикл талановитого співробітника в організації.

Інтеграція управління талантами в систему стратегічного HR-менеджменту передбачає узгодження кадрових процесів із загальною корпоративною стратегією. Таке узгодження вимагає від HR-підрозділів трансформації їхньої ролі від адміністративної функції до стратегічного партнера бізнесу, здатного прогнозувати майбутні потреби організації в компетенціях і завчасно формувати відповідний кадровий резерв. Планування

наступництва є невід'ємним елементом стратегічного управління талантами, що забезпечує безперервність лідерства та збереження критично важливих знань в організації. Ефективна система наступництва передбачає систематичну оцінку потенціалу співробітників, їхню підготовку до виконання ролей вищого рівня та поступове делегування складніших завдань. Стратегічне управління талантами також охоплює управління знаннями як ключовим організаційним ресурсом, що забезпечує конкурентні переваги підприємства в довгостроковій перспективі [1, с. 57].

HR-політика відіграє визначальну роль у формуванні ефективної системи управління талантами, виступаючи інституційним механізмом регулювання відносин між організацією та її талановитими співробітниками. Комплексна HR-політика в сфері управління талантами охоплює нормативне закріплення принципів ідентифікації, розвитку, мотивації та утримання ключових кадрів. Важливим аспектом HR-політики є забезпечення справедливості та прозорості в процесах оцінювання потенціалу та прийнятті рішень щодо кар'єрного просування талановитих співробітників.

Відсутність чітко сформульованої HR-політики в сфері управління талантами призводить до непослідовності управлінських рішень, зниження рівня довіри персоналу та зростання плинності кадрів серед найбільш цінних категорій працівників.

Органічна інтеграція HR-політики з загальною стратегією підприємства забезпечує синергетичний ефект, при якому управління талантами стає реальним драйвером організаційного розвитку [3, с. 40].

Сучасні моделі управління талантами відрізняються значною різноманітністю підходів, що відображає складність і багатогранність цього управлінського феномену.

Ексклюзивні моделі передбачають концентрацію ресурсів на обмеженій групі найбільш перспективних співробітників, яких цілеспрямовано готують до виконання стратегічних ролей.

Інклюзивні моделі, навпаки, виходять з того, що кожен співробітник потенційно є талантом у певній сфері, і спрямовані на розкриття унікального потенціалу максимальної кількості людей.

Гібридні моделі поєднують елементи обох підходів, диференціюючи рівень інвестицій у розвиток різних категорій персоналу залежно від їхньої стратегічної значущості. Вибір конкретної моделі управління талантами обумовлюється галузевою специфікою підприємства, його розміром, корпоративною культурою та стратегічними пріоритетами розвитку [2, с. 376].

Управління талантами як елемент стратегічного HR являє собою багатовимірну управлінську концепцію, ефективна реалізація якої вимагає системного підходу, організаційної зрілості та довгострокового стратегічного мислення. Успішні підприємства розглядають управління талантами не як окремий HR-проект, а як невід'ємну складову загальної бізнес-стратегії, що пронизує всі рівні та функції організації. Перспективи подальшого розвитку управління талантами пов'язані з поглибленням персоналізації підходів до

розвитку та мотивації співробітників, розширенням використання предиктивної аналітики та штучного інтелекту, а також посиленням уваги до питань різноманіття, рівності та інклюзивності як ключових факторів розкриття організаційного потенціалу. Стратегічне управління талантами залишається одним із найбільш складних, але водночас найбільш значущих управлінських викликів, від вирішення якого безпосередньо залежить конкурентоспроможність і довгострокова успішність сучасних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ліпич Л. Г. Стратегія управління талантами на підприємствах: сучасні моделі та підходи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2026. № 40 (68). С. 54–59.
2. Ліпич Л. Г. Управління компетенціями талановитих працівників у системі управління талантами підприємств. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 47. С. 373–380.
3. Фридель В. HR-політика в системі управління талантами як інструмент забезпечення стабільного розвитку організації. *Ekonomichnyy analiz*. 2025. Т. 35, № 2. С. 38–47.

*Семигуліна Ірина,
к.е.н., науковий співробітник,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України
доцент, кафедра менеджменту
Харківський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ, ЗОКРЕМА «ЗЕЛЕНОЇ» МЕТАЛУРГІЇ, КРАЩІ ПРАКТИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Розглядаючи питання планування та стратегування перспективної «зеленої» економіки для України, слід відмітити, що вітчизняна переробна промисловість має усі шанси стати частиною європейського «зеленого» переходу, бо володіє потенціалом для стратегічного індустріального партнерства з Європою, зокрема у виробництві «зеленої» сталі, враховуючи наявність найбільших запасів залізної руди в Європі, і знаходиться серед найбільших світових виробників металургійної продукції [1-5].

Навіть в умовах війни наша країна продовжує демонструвати значні можливості завдяки існуючій ресурсній базі та виробничому досвіду металургійної галузі. Натомість зниження макроекономічних показників вітчизняного гірничо-металургійного комплексу (7,2% ВВП країни та 15,4% експорту за 2024 рік проти понад 10% ВВП та близько 33% експорту у довоєнному 2021 році) вказує на виклики і загрози, які постали перед українським бізнесом в цій галузі. Прикладом є компанія Метінвест, яка, попри значні втрати (майже 50% бізнесу в Україні) спричинені війною, продовжує підтримку економіки країни, сума сплачених податків і зборів до бюджетів усіх рівнів становить 18,7 млрд грн (за 2025 рік), сума інвестицій у власний розвиток та модернізацію понад 28 млрд грн (за час повномасштабної війни), сума допомоги Україні, українцям та Силам оборони майже 10 млрд грн [2]. Компанія інвестує в модернізацію своїх потужностей для випуску DRI (залізо прямого відновлення) / HBI (гарячебрикетоване залізо) – залізорудної сировини для «зеленого» виробництва сталі, реалізує проєкт Metinvest Adria з будівництва заводу в Італії з виробництва «зеленої» сталі, що споживатиме українську залізорудну та металургійну сировину, таким чином підтверджує прагнення вітчизняних виробників бути гравцями на європейському ринку «зеленої» сталі, що сприятиме зміцненню позицій України та вітчизняного бізнесу в контексті економічної відбудови та інтеграції з Європою.

Таким чином, незважаючи на тимчасове зменшення внеску гірничо-металургійного комплексу в економіку України, інновації та інвестиції в модернізацію і розвиток нових технологій стають критично важливими, бо сприятимуть відновленню української промисловості та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу на європейському ринку. Успішна реалізація подібних проєктів може стати важливим кроком в інтеграції України до

європейських економічних структур та забезпечити нові можливості для зростання в умовах післявоєнного відновлення.

Європейська практика розвитку «зеленої» економіки для України та українського бізнесу ґрунтується на прагненні до впровадження засад «зеленого» курсу й досягнення пріоритетів кліматичної нейтральності, а запозичення відповідних навичок розвитку «зеленої» металургії є складовою вступу країни до ЄС. Досвід щодо розвитку «зеленої» металургії полягає у трансформації промислових зон на основі заміни вугільних технологій на водень та електродугові печі, що в подальшому забезпечує зниження викидів (до 90% CO₂), стимулюванні інновацій і інвестицій, створенні нових «зелених» робочих місць, зміцненні внутрішніх ланцюгів доданої вартості, сприянні сталому та стійкому розвитку європейських регіонів і територій. Напрямами впливу «зеленої» металургії на просторовий розвиток є:

- економічні зміни, що передбачають трансформацію регіонів і територій з розташуванням виробництв традиційної металургії на основі їх модернізації, залученні інновацій та інвестицій у низьковуглецеві технології (виробництво сталі з використанням водню та вторинної сировини);

- соціальні зміни, що впливають на створення додаткових робочих місць на основі зростаючої потреби у кваліфікованих кадрах для роботи з новими технологіями та енергоефективним обладнанням, таким чином компенсуючі тенденції їх скорочення у застарілих галузях;

- екологічні зміни, направлені на суттєве зменшення забруднення повітря (на 90% менше викидів) та покращення екологічної ситуації в індустріальних зонах, розташованих на територіях регіонів і громад;

- енергетичні зміни, обґрунтовані технологічною модернізацією на основі використання відновлюваних джерел електроенергії, що є додатковим стимулом для розвитку «зеленої» енергетики в регіонах і громадах;

- ринкові зміни, що впливають на зміцнення ринку ЄС, зокрема через формування внутрішніх ланцюгів доданої вартості «зеленої» сталі, таким чином безпосередньо впливають на підвищення конкурентоспроможності європейських виробників.

Практика впровадження європейських ініціатив для розвитку «зеленої» металургії базується на поєднанні пріоритетів територіальних стратегій розумної спеціалізації (RIS3), залученні грантових ресурсів (HORIZON Europe, Innovation Fund), використанні місцевих податкових пільг для впровадження процесів декарбонізації. Інструментарієм для реалізації на бізнесовому рівні виступають створення індустріальних еко-парків, впровадження засад циркулярною економіки на основі вторинної переробки, використання можливостей водневих технологій, залучення механізмів зниження ризиків для інвесторів тощо.

Перспективи впровадження європейського досвіду розвитку «зеленої» металургії в Україні створюють умови для розширення напрямів взаємодії з урахуванням ролі нашої країни в цьому процесі, де в основі реалізації виступають можливості переходу від вугільних доменних печей до технологій прямого відновлення заліза (DRI/HBI) з використанням водню та електродугових печей

(EAF), що є ключовим ланцюгом до декарбонізації, гармонізація з ринком ЄС (CBAM - Carbon Border Adjustment Mechanism), післявоєнне відновлення з фокусом на виробництві високоякісної сталі та залізорудних окатишів. Україна, за таких обставин, має потенціал і спроможності стати «зеленим» хабом завдяки наявній ресурсній базі та розвинутому партнерству, забезпечуючи ЄС екологічною сталлю у відповідності європейським нормам. Актуальність запозичення європейського досвіду для українського бізнесу ґрунтується на пріоритетах впровадження сучасних інноваційних та технологічних рішень [1, 2, 4].

В процесі планування та формування стратегічних пріоритетів очікуваними результатами для вітчизняного бізнесу від європейської співпраці виступають, зокрема покращення рівнів:

- технологічності, що передбачає модернізацію класичного доменного виробництва (BF-BOF) шляхом прямого відновлення заліза (DRI) за допомогою водню;

- енергетичності, тобто модернізацію на основі використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) для живлення електродугових печей (EAF), знижуючи таким чином вуглецевий слід;

- сировинної доступності, враховуючи наявність в Україні значних покладів залізної руди та металобрухту, необхідних для виробництва «чистої» сталі в Європі;

- ринковості, на основі інтеграції до європейських ринків шляхом впровадження європейських екологічних стандартів (Green Deal) та участі у спільних фінансових програмах для модернізації галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зелений порядок денний для України до 2030. UNDP Україна. URL: http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/environment_energy/green_agenda_ukraine_2030_leaflet.html
2. Україна може стати «зеленим» металургійним хабом Європи: аналіз CBS News. URL: <https://inkorr.com/ukraina-moze-stati-zelenim-metalurgijnim-habom-evropi-analiz-cbs-news-300475>
3. Металургія України під час війни та енергокризи: стан справ і перспективи галузі. URL: <https://ndu.kr.ua/671-metalurgiya-ukrajini-pid-chas-vijni-ta-energokrizi-stan-sprav-i-perspektivi-galuzi#>
4. Friant M. C., Vermeulen W. J. V, Salomone R. Analysing European Union circular economy policies: words versus actions. *Sustainable Production and Consumption*. Volume 27, July 2021, P. 337-353. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.11.001>
5. Семигуліна І.Б., Ярошенко І.В. Перспективи публічного управління просторовим розвитком на засадах «зеленої» економіки: місцеві та регіональні інструменти підтримки розробки і реалізації проєктів «зеленої» металургії для відновлення регіонів та територій України. 2026. Бізнес Інформ. №2. С. 61-69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-61-69>

*Сов'як Мар'яна,
здобувач вищої освіти
Львівський національний університет ім. Івана Франка;
науковий керівник: Вдовин Мар'яна*

МАРКЕТИНГОВІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

В умовах воєнного стану маркетингова діяльність вітчизняних підприємств зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених нестабільністю зовнішнього середовища, зміною споживчої поведінки та обмеженнями операційної діяльності. Дослідження маркетингових ризиків набуває особливої актуальності для підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ), які є найбільш вразливими до зовнішніх шоків через обмежені фінансові ресурси та відсутність формалізованих систем ризик-менеджменту.

Оцінюванню різних видів ризиків присвячено значну кількість наукових праць. Зокрема, у [2, 3] розглянуто інвестиційні ризики та інвестиційні процеси в Україні, а також здійснено їх статистичне моделювання в умовах ринку. У монографії [4] проведено комплексний огляд моделей та методів оцінювання економічних ризиків у різних функціональних сферах бізнесу, у тому числі маркетингових ризиків.

У рамках власного дослідження проаналізовано діяльність 58 підприємств МСБ різних галузей (рітейл, HoReCa, виробництво, digital-послуги), що функціонують в Україні. Аналіз базувався на опитуванні керівників маркетингових відділів та власників бізнесу, внутрішній фінансовій звітності компаній-учасників за 2022–2024 рр. Для систематизації виявлених загроз та можливостей застосовано матричний SWOT-аналіз, адаптований під воєнні реалії.

Серед ключових сильних сторін досліджуваних підприємств виявлено: швидку адаптацію малих компаній до нових каналів збуту, зростання рівня цифрової грамотності персоналу та підвищену емоційну лояльність споживачів до вітчизняних брендів. Водночас зафіксовано суттєві слабкості: скорочення маркетингових бюджетів на 35–50% у 2022–2023 рр., відсутність формалізованих процедур ризик-менеджменту та критичну залежність від 1–2 ключових digital-платформ. Серед головних загроз — різке зростання вартості залучення клієнта (CAC +42%), алгоритмічні зміни соціальних мереж та пошукових систем, а також падіння конверсії сайтів на 31% через зміну поведінки споживачів.

На основі отриманих даних розраховано індекс маркетингового ризику (MPI) за методом ентропійного оцінювання. Визначено п'ять ключових ризиків: алгоритмічні зміни платформ (R_1), зростання CAC (R_2), репутаційні кризи (R_3), логістичні розриви збуту (R_4) та падіння конверсії (R_5). Нормовані ваги ризиків становлять: $W'_1=0,222$; $W'_2=0,240$; $W'_3=0,168$; $W'_4=0,159$; $W'_5=0,212$. З урахуванням ступенів реалізації ризиків розрахований MPI склав 0,680, що вказує на високий рівень критичності (порогове значення $>0,65$).

Розрахунок прогнозу фінансових втрат базувався на середньому маркетинговому бюджеті досліджуваних компаній — 850 000 грн/квартал. Із застосуванням мультиплікативного коефіцієнта $K=1,4$, що відображає синергетичний вплив ризиків на виручку, очікувані квартальні втрати становлять: $L = 850\,000 \times 0,68 \times 1,4 \approx 809\,200$ грн. Це означає, що без впровадження превентивних механізмів підприємства втрачають близько 95% квартального маркетингового бюджету внаслідок неефективного управління ризиками.[7]

Аналіз динаміки розподілу маркетингових бюджетів за каналами (2021–2024 рр.) підтверджує стрімке зниження офлайн-витрат та зростання частки e-commerce, що свідчить про структурну трансформацію каналів збуту під впливом воєнних обмежень та зміни споживчої поведінки. Серед ключових можливостей для підприємств виділено: розширення географії продажу через e-commerce, використання AI-інструментів для персоналізації та автоматизації маркетингу, а також державні та міжнародні програми підтримки цифровізації бізнесу.[5, 6]

Таким чином, отримані результати свідчать про необхідність запровадження системного підходу до управління маркетинговими ризиками на підприємствах МСБ в умовах воєнного стану. Пріоритетними напрямками є диверсифікація digital-каналів, формалізація процедур ризик-менеджменту та активне використання цифрових інструментів для підвищення стійкості маркетингових стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войнаренко М. П., Дмитришин Л. І. Управління ризиками підприємств в умовах нестабільності. Економічний вісник. 2023. № 2. С. 45–53.
2. Вдовин М. Л., Зомчак Л. М., Кампо Ю. В. Інвестиційні ризики та інвестиційні процеси в Україні у розрізі видів економічної діяльності. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 76. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.76-9>
3. Вдовин М. Л., Брода А. Р. Статистичне моделювання інвестиційних ризиків в умовах ринку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 903–908.
4. Моделі та методи оцінювання економічних ризиків у різних функціональних сферах бізнесу: монографія / М. Л. Вдовин, Л. Г. Данилюк, Л. І. Лелик та ін. Львів: ННБК “АТБ”, 2015. 248 с.
5. Краус Н. М. Digital-маркетинг в умовах воєнного стану: виклики та адаптація. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 3. С. 112–124.
6. Лілік І. О. Трансформація маркетингових каналів підприємств малого бізнесу під впливом воєнних ризиків. Бізнес-інформ. 2024. № 1. С. 78–86.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2025).

*Стефінін Володимир,
к.е.н., доцент кафедри
підприємництва, торгівлі та прикладної економіки
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника;
Городецький Олександр,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
I курсу спеціальності D3 Менеджмент
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника*

КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасних умовах глобальної нестабільності, посилення конкуренції та швидких технологічних змін інноваційне підприємництво виступає ключовим драйвером економічного розвитку. Водночас його ефективність значною мірою визначається рівнем розвитку креативності як здатності до генерування нових ідей, нестандартного мислення та пошуку оригінальних рішень.

Креативність розглядається як важливий інтелектуальний ресурс, що забезпечує формування інноваційного потенціалу підприємства. Вона сприяє не лише створенню нових продуктів і послуг, а й трансформації бізнес-моделей, удосконаленню управлінських підходів та підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті креативність виступає системоутворюючим чинником розвитку інноваційного підприємництва.

Оскільки вона визначає здатність суб'єктів господарювання до генерації нових ідей, трансформації наявних ресурсів у інноваційні рішення та ефективного впровадження змін. Саме креативність забезпечує формування сприятливого середовища для розвитку підприємницьких ініціатив, стимулює пошук альтернативних шляхів вирішення проблем і сприяє підвищенню гнучкості управлінських процесів.

Крім того, вона відіграє важливу роль у формуванні інноваційної культури організації, яка базується на відкритості до нових ідей, підтримці ініціативності працівників та готовності до експериментів. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності підприємства, а й забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що розвиток креативного мислення безпосередньо впливає на активізацію підприємницької діяльності та формування інноваційного середовища. Зокрема, креативність сприяє генеруванню нових бізнес-ідей, підвищенню гнучкості управлінських рішень і ефективності реалізації інноваційних проєктів [4].

У свою чергу, використання принципів креативного менеджменту дозволяє оптимізувати процеси розробки та впровадження інновацій, що позитивно позначається на конкурентоспроможності підприємств [1].

Особливого значення набуває застосування сучасних технік креативності, таких як мозковий штурм, дизайн-мислення, метод синектики та інші. Їх використання забезпечує активізацію інноваційної діяльності, стимулює пошук альтернативних рішень і сприяє ефективному використанню інтелектуального потенціалу організації.

Як свідчать результати досліджень, впровадження таких підходів значно підвищує рівень інноваційної активності суб'єктів підприємництва [2].

Крім того, важливим аспектом є формування та розвиток креативного потенціалу підприємства, який включає індивідуальні здібності працівників, організаційну культуру, сприятливе середовище для генерації ідей та ефективні механізми їх реалізації. Комплексний підхід до управління цим потенціалом забезпечує стійкий розвиток підприємств і їхню здатність до інноваційних перетворень [3].

В умовах сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності та зростання ризиків, креативність набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення конкурентних переваг. Вона дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та формувати унікальні ціннісні пропозиції.

Це у свою чергу, забезпечує зміцнення їхніх конкурентних позицій та підвищення стійкості до зовнішніх викликів.

Узагальнення ролі креативності у розвитку інноваційного підприємництва наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Роль креативності у розвитку інноваційного підприємництва

Складова креативності	Зміст прояву	Вплив на підприємництво	Очікуваний результат
Креативне мислення	Генерування нових ідей, нестандартні підходи	Формування інноваційних бізнес-ідей	Поява нових продуктів і послуг
Креативний менеджмент	Використання творчих методів управління	Підвищення ефективності управління проєктами	Успішна реалізація інновацій
Техніки креативності	Мозковий штурм, дизайн-мислення, синектика	Активізація інноваційної діяльності	Зростання кількості інноваційних рішень
Креативний потенціал персоналу	Знання, навички, творчі здібності працівників	Посилення інтелектуального капіталу	Підвищення конкурентоспроможності
Організаційна культура	Підтримка ініціативності та інновацій	Створення сприятливого середовища	Стійкий розвиток підприємства

Завдяки креативному підходу підприємства здатні не лише адаптуватися до змін, а й проактивно формувати нові ринкові тренди, відкривати перспективні ніші та створювати додану вартість.

Крім того, креативність сприяє розвитку підприємницького мислення, орієнтованого на інновації, експериментування та постійне вдосконалення. Це дозволяє організаціям ефективніше використовувати наявні ресурси, підвищувати продуктивність діяльності та забезпечувати довгостроковий розвиток. Таким чином, інтеграція креативності у всі рівні управління стає необхідною умовою успішного функціонування сучасних підприємств.

Отже, креативність є ключовим чинником розвитку інноваційного підприємництва, що забезпечує генерацію нових ідей, підвищує ефективність управління та сприяє формуванню конкурентоспроможних підприємств.

Що в підсумку створює передумови для їхнього сталого розвитку, успішної адаптації до динамічних змін ринкового середовища та довгострокового зростання економічної ефективності.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку ефективних механізмів розвитку креативності та її інтеграції у практику підприємницької діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Десятов Т., Деревянко Д., Балаба М. Роль креативного менеджменту в розвитку інноваційних проєктів // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 5(334). С. 40–45. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-334-6 .
2. Капранов М. А., Шаталов А. С. Вплив креативності мислення на розвиток інноваційного підприємництва // Економіка і організація управління. 2024. № 1(53). С. 142–152. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.1.15.
3. Стасовський Ю. Техніки креативності та активізація розвитку інноваційного підприємництва // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 6(324). С. 150–157. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-324-6-24.
4. Харчук Т., Пурденко О., Мельник В., Школенко О., Космідайло І. Концептуальний підхід до формування креативного потенціалу інноваційного підприємництва // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. № 1(48). С. 362–377. DOI: 10.55643/fcaptr.1.48.2023.3967 .

*Стоколяс Каріна,
здобувачка вищої освіти бакалаврського рівня,
Державний торговельно-економічний університет
(м. Київ, Україна);
Цевух Світлана,
к. е. н. доцент кафедри менеджменту
Державний торговельно-економічний університет
(м. Київ, Україна)*

ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У сучасних умовах розвитку організацій особливого значення набуває лідерство як ключовий фактор підвищення ефективності загальної системи управління організацією. Лідерство виступає не лише інструментом впливу на персонал, але й важливим елементом формування ефективної системи стратегічного управління на шляху досягнення довгострокових конкурентних переваг організації.

У загальному розумінні лідерство являє собою спосіб вираження здатності впливати на дії оточуючих. Воно значною мірою спирається на міжособистісні психологічні зв'язки та відповідні методи управління, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом узгодження потреб організації та колективу під керівництвом лідера, прагнучи при цьому отримати сукупний позитивний результат.

Ключовими характеристиками, що визначають феномен лідерства, є: підвищена енергійність та проактивність особистості у процесі спільного розв'язання корпоративних проблем; глибоке розуміння як самих завдань, так і особливостей колективу та загальної ситуації; помітний вплив на інших учасників колективу; значна відповідність особистої моделі поведінки загальноприйнятим у колективі та на підприємстві соціальним настановам, правилам та цінностям; яскраво виражені індивідуальні риси, що слугують взірцем для цього ж колективу.[1]

Слід чітко розуміти не тотожність понять «керівник» та «лідер». Головна відмінність полягає у тому, що особа, яка обіймає керівну посаду, не обов'язково є лідером у своїй структурі. Керівна функція зосереджена на злагодженій організації бізнес процесів, тоді як лідерство стосується вміння спонукати колектив до результативності. Справжній вплив лідера викристалізовується саме під час управління персоналом, як стратегічним активом організації.

Аналізуючи еволюцію та актуальні концепції щодо місця лідерства у механізмі управління організацією, можна дійти висновку, що лідерство - це динамічна взаємодія між особою, що очолює, та її робочим колективом (підлеглими). Ця взаємодія у колективі ґрунтується на комбінації різних джерел

повноважень, охоплюючи як офіційно визнані, так і неофіційні форми впливу, й має на меті реалізацію стратегічних цілей організації.

Лідер виконує значну кількість соціальних функцій, і кожна з них зумовлює необхідність володіння певним обсягом знань, умінь та навичок. Серед ключових завдань, що належать до сфери відповідальності лідера, виділяють наступні: формування організаційної культури; налагодження дієвої системи взаємозв'язків у межах організації; створення та управління робочим колективом; врегулювання суперечок та конфліктних ситуацій; створення та управління командами; оперативне реагування на зміни у зовнішньому бізнес середовищі та ефективне управління змінами в організації.

За стабільних умов діяльності безперебійну роботу організації може гарантувати менеджмент, навіть не акцентуючи увагу на аспектах лідерства. При цьому, дієвість управлінських процесів буде прямо залежати від раціонального використання наявних ресурсів для вирішення поточних завдань операційної діяльності. Проте, в умовах коли ситуація є нестійкою, що потребує адаптації до нових реалій бізнес середовища та попиту, результативність діяльності організації починає визначатися саме лідерським потенціалом.[3]

Результативність управлінського лідерства, яка є ключовим фактором успіху організації, зумовлюється здатністю керівника до стратегічного планування, реалізації змін та адаптації до нових умов із врахуванням визначених стратегічних напрямів і цілей. Успішний управлінський лідер повинен мати компетенції для подолання опору змінам, що часто супроводжують процес трансформацій. Визначення ефективності управлінського лідерства має низку специфічних характеристик, обумовлених його унікальною природою. Зокрема, оцінка цього виду лідерства значною мірою залежить від здатності керівника створити оптимальну організаційну структуру, а також розробити та впровадити процедури, які сприяють підвищенню продуктивності діяльності. У межах такого оцінювання вирішальну увагу приділяють спроможності менеджера формулювати цілі організації і визначати напрями її розвитку.

Рівень успішності управлінського лідерства оцінюється за тим, наскільки сам лідер спроможний генерувати нові ідеї та концепції та трансформувати їх у конкретні організаційні цілі, що неминуче ведуть до бажаного успіху.[4]

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що лідерство є визначальною інтегральною складовою ефективної системи менеджменту сучасної організації, особливо за умов мінливого та нестабільного зовнішнього середовища. Сутність лідерства полягає у здатності формувати стратегічне бачення організації, мотивувати працівників, координувати їхні дії та забезпечувати ефективну взаємодію в колективі. Лідер не лише організовує роботу, але й виступає джерелом ідей, ініціатором змін і носієм корпоративних цінностей. Вдале поєднання керівних функцій і лідерських рис дає змогу досягати значних результатів діяльності та забезпечити довгостроковий розвиток організації у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. Стили лідерства та їх вплив на управління підприємством. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3682/3612> (дата звернення 03.05.2026)
2. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/35175b35-737e-4ed2-bb2b-a7847ebea8d3/content> (дата звернення 03.05.2026)
3. Семченко О. Теоретичні аспекти керівництва та лідерства у питаннях підвищення ефективності управління організацією. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/0b7a9caf-04cf-4f73-958f-5f4a4a635c04/content> (дата звернення 03.05.2026)
4. Білоконь Ю. А. Роль лідерства в ефективному управлінні підприємством. С. 22-23. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/_zbirka-2024-04-25_.pdf (дата звернення 03.05.2026)

*Сторожук Єлизавета,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та
туристичного бізнесу» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
науковий керівник: доцент Кондратенко Наталя
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та
туристичного бізнесу» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

У сучасному міжнародному бізнесі бренд-менеджмент давно вийшов за межі суто комунікаційної функції та перетворився на один із ключових механізмів стратегічного управління. Умови глобальної конкуренції, зростання ролі цифрових платформ, фрагментація споживчих аудиторій і прискорення інформаційних потоків змушують компанії не лише продавати продукт, а й системно конструювати довіру, цінність і впізнаваність бренду на різних ринках. З огляду на це, наукова проблема полягає у пошуку балансу між збереженням цілісної ідентичності бренду та його адаптацією до культурних, поведінкових і технологічних відмінностей локальних ринків. Саме про таку дилему свідчить і сучасна наукова література, де бренд-менеджмент прямо окреслюється як глобальний вимір із локальним вибором [1]. Метою даної роботи є аналіз бренд-менеджменту як складової професійного менеджменту в міжнародному бізнесі, визначення його функціональної ролі та окреслення практичних підходів до підвищення конкурентоспроможності компаній у глобальному середовищі [1], [2].

Бренд-менеджмент у професійному управлінні варто розглядати як безперервний процес формування, підтримки та розвитку бренду, у межах якого поєднуються аналітика ринку, позиціонування, комунікаційна стратегія, управління репутацією та моніторинг сприйняття споживачів. Як засвідчує дослідження Т. Янковець і В. Чабана, бренд є нематеріальним активом підприємства, що акумулює цінності, викликає позитивні асоціації та підвищує готовність споживача платити більше за продукт, а ефективний бренд-менеджмент пов'язаний із формуванням бачення бренду, його позиціонуванням, інтегрованими маркетинговими комунікаціями та корпоративною культурою [2]. У цьому контексті роль бренд-менеджера полягає не лише в управлінні візуальною ідентичністю, а й у координації між функціональними підрозділами, забезпеченні єдності обіцянки бренду та трансляції її в усіх точках контакту зі споживачем. Разом з тим сучасний бренд-менеджер працює в умовах, де репутація формується не тільки через рекламу, а й через сервіс, соціальну відповідальність, цифрову присутність і швидкість реагування на зміни ринку [2], [6].

Специфіка міжнародного брендингу полягає у тому, що глобальна присутність не означає механічного копіювання однакових повідомлень для всіх країн. Навпаки, досвід провідних компаній засвідчує, що стійкий міжнародний бренд поєднує сталість ядра бренду з локальною релевантністю, тобто адаптує мову, символи, канали комунікації, пакування та навіть акценти ціннісної пропозиції відповідно до культурного контексту. Дослідження І. Урупи переконливо показує, що культурні відмінності впливають на сприйняття бренду, а стратегія глобального брендингу має обирати між стандартизацією та адаптацією, причому в реальній практиці найефективнішими є гібридні моделі [4]. Подібний висновок впливає і з аналізу глобальних B2B-компаній, де бренд-ідентичність розглядається як складний багаторівневий конструкт, що потребує узгодження інтересів корпорації, бренду та стейкхолдерів [7]. У міжнародному бізнесі саме ці відмінності визначають, чи сприйматиме ринок бренд як близький і довірчий, чи як далекий і формальний (табл. 1) [4], [7].

Таблиця 1. Порівняння стратегічних підходів до бренд-менеджменту в міжнародному бізнесі

Фактор	Глобально стандартизований підхід	Локально адаптований підхід	Управлінський ефект
Брендова ідентичність	Єдине ядро, однакові смисли та візуальні коди	Збереження ядра з урахуванням локальних символів	Баланс впізнаваності та релевантності
Комунікації	Уніфіковані меседжі та кампанії	Мовна, культурна й медіаадаптація	Зростання довіри цільової аудиторії
Цифрові канали	Єдина цифрова екосистема	Вибір локально домінуючих платформ	Підвищення охоплення та залучення
Ціннісна пропозиція	Загальна глобальна обіцянка	Уточнення під потреби ринку	Поліпшення сприйняття корисності
Ризики	Низька чутливість до контексту	Збільшення витрат на адаптацію	Оптимізація між масштабом і точністю

Джерело: розроблено автором на основі [3], [4], [5], [6], [7].

Аналітичний вимір сучасного бренд-менеджменту дедалі більше спирається на дані про споживача, цифрову поведінку та комунікаційні патерни. Так, у дослідженні К. Ягелської, Л. Василюшиної та Є. Шкурова показано, що інформаційно-комунікаційні технології, зокрема соціальні мережі, web-аналітика, e-mail і мобільні дані, дають змогу більш точно вивчати поведінку споживачів на різних етапах життєвого циклу бренду [3]. Це особливо важливо в міжнародному бізнесі, де зміна споживчих очікувань відбувається швидше, ніж традиційні управлінські цикли. Разом з тим, як свідчить стаття У. Балика, О. Стець та І. Стасіцького, вплив трендів соціальних мереж і вірусного маркетингу на бренд-менеджмент українських компаній є значним і багатовимірним: саме цифрове середовище сьогодні посилює ефект

поширення брендівих смислів, підвищує лояльність і створює умови для довготривалих відносин зі споживачем [5]. У поєднанні з даними І. Перевозової, Л. Лозінської та Т. Жарської це дозволяє стверджувати, що діджитал-маркетинг став не допоміжним, а базовим інструментом бренд-менеджменту в умовах глобалізації ринків [6].

Варто наголосити, що бренд-менеджмент у міжнародному бізнесі не зводиться до реклами або до формального підтримання впізнаваного знака. Його справжня управлінська цінність проявляється в тому, що бренд інтегрує маркетингові, організаційні та культурні процеси в єдину логіку довіри. У цифровому середовищі це означає, що бренд повинен бути не просто помітним, а й інтерпретованим споживачем як послідовний, доречний і соціально чутливий. Особливо це стосується B2B-сектору, де довіра формується повільніше, але має довший життєвий ефект, а отже, кожна невідповідність між заявленою цінністю та фактичним досвідом взаємодії швидко перетворюється на репутаційний ризик [7]. Звідси випливає практичний висновок: бренд-менеджер має бути не лише креативним фахівцем, а й аналітиком, культурним медіатором і координатором управлінських рішень [2], [3], [7].

Підсумовуючи вищевикладене, слід наголосити, що бренд-менеджмент у міжнародному бізнесі виконує подвійну функцію: з одного боку, він забезпечує стратегічну цілісність компанії, з іншого – дозволяє їй бути гнучкою і культурно чутливою на різних ринках. Саме тому бренд слід трактувати як управлінську систему, а не як сукупність окремих рекламних дій. Практично це означає необхідність постійного моніторингу споживчої поведінки, використання аналітики цифрових каналів, запровадження локальних культурних аудитів перед виходом на новий ринок та формування кросфункціональних команд, де бренд-менеджер виступає координатором між маркетингом, продажами, логістикою й сервісом. Доцільно також поєднувати стандартний брендбук із локальними сценаріями комунікації, встановлювати чіткі метрики brand equity і лояльності та регулярно перевіряти, чи відповідає брендова обіцянка реальному досвіду споживача. Досвід провідних компаній і сучасні наукові дослідження переконують, що саме така модель дає змогу перетворити бренд на джерело стійкої конкурентної переваги, зміцнити довіру та підвищити довгострокову цінність бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ромат Є. В., Віктор Я. В. Бренд-менеджмент: вимір глобальний, вибір локальний : монографія. Київ : Студцентр, 2021. 256 с.
2. Янковець Т. М., Чабан В. О. Стратегія розвитку підприємства та бренд-менеджмент. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11–12. С. 50–58. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1872>
3. Yahelska K., Vasylyshyna L., Shkurov Y. Development of information and communication technologies to study consumer behavior in the process of brand management. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*.

2023. Vol. 3. No. 13 (123). P. 34–41. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.279615>
4. Урупа І. О. Вплив культурних відмінностей на формування стратегій глобального брендингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-13>
 5. Балик У. О., Стець О. М., Стасіцький І. А. Вплив трендів соціальних мереж і вірусного маркетингу на бренд-менеджмент українських компаній. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.80>
 6. Перевозова І. В., Лозінська Л. Д., Жарська Т. М. Роль інструментів діджитал-маркетингу у формуванні лояльності до бренду в умовах глобалізації ринків. *Економічна парадигма*. 2024. № 9(89). С. 154–162. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10279>
 7. Amoozad Mahdiraji H., Abbasi Kamardi A., Razavi Hajiagha S. H., Vrontis D. Unveiling the controversies of brand identity management: A holistic framework for global B2B companies through a hybrid systematic literature review and interpretive structural modelling. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 121. P. 179–197. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.07.016>

ESG-ОРІЄНТОВАНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Сучасний етап розвитку українських підприємств характеризується трансформацією умов господарювання, зумовленою викликами післявоєнного відновлення, посиленням глобальної конкуренції та активізацією євроінтеграції. За таких умов особливої актуальності набуває формування нових підходів до стратегічного управління, орієнтованих на забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку підприємств. Важливу роль у цьому процесі відіграє інтеграція ESG-принципів у систему стратегічного управління, що передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процесі прийняття управлінських рішень. ESG-орієнтований підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, ефективності управління ризиками, інвестиційної привабливості та репутаційної стійкості бізнесу.

Водночас євроінтеграційний вектор розвитку України обумовлює необхідність адаптації систем стратегічного управління підприємствами до європейських стандартів корпоративного управління та сталого розвитку. У країнах ЄС ESG-принципи розглядаються як інструмент забезпечення прозорості, соціальної відповідальності та стратегічної стійкості. У зв'язку з цим інтеграція ESG-принципів у систему стратегічного управління українських підприємств є передумовою їх ефективного функціонування у післявоєнний період та подальшої інтеграції до європейського економічного простору.

Попри зростання уваги до концепції ESG у сучасному управлінському середовищі, рівень її практичної інтеграції у систему стратегічного управління українських підприємств залишається недостатнім. У більшості випадків ESG-ініціативи реалізуються як окремі елементи корпоративної соціальної відповідальності без належного узгодження зі стратегічними цілями та бізнес-процесами підприємств. Це обумовлює необхідність формування управлінських підходів, орієнтованих на забезпечення стратегічної стійкості, адаптивності та відповідності європейським стандартам корпоративного управління.

Теоретичні засади ESG-орієнтованого стратегічного управління ґрунтуються на інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у систему стратегічного розвитку підприємства. У сучасних умовах концепція ESG поступово трансформується із інструменту корпоративної соціальної відповідальності у важливий елемент стратегічного менеджменту та корпоративного управління. Як зазначають О. Дюгованець, Т. Кулініч та О. Попович [1], ESG-менеджмент забезпечує гармонізацію екологічних,

соціальних і управлінських компонентів у стратегії розвитку підприємств та сприяє переходу до моделей сталого розвитку, орієнтованих на баланс економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної справедливості. У цьому контексті ESG-орієнтоване стратегічне управління доцільно розглядати як систему управлінських підходів, спрямованих на формування довгострокової стійкості підприємства, підвищення його адаптивності до зовнішніх викликів та забезпечення ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами.

Водночас інтеграція ESG-принципів у систему стратегічного менеджменту підприємств передбачає не лише врахування екологічних і соціальних чинників у процесі прийняття управлінських рішень, але й трансформацію корпоративного управління відповідно до сучасних європейських стандартів прозорості, підзвітності та відповідального ведення бізнесу. Дослідження О. Полінкевич, В. Тринчука та В. Кучеренка [3] підтверджують, що ESG-концепція формує нову систему стратегічного менеджменту підприємств, орієнтовану на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, управління ESG-ризиками та підвищення інвестиційної привабливості. При цьому ESG-принципи розглядаються як інструмент гармонізації бізнес-процесів із цілями сталого розвитку та міжнародними стандартами відповідального управління.

Особливого значення ESG-орієнтоване стратегічне управління набуває у контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграції українських підприємств. Посилення вимог до прозорості бізнес-процесів, розвитку нефінансової звітності, управління ризиками та забезпечення соціальної відповідальності бізнесу обумовлює необхідність адаптації систем управління до європейських регуляторних норм і стандартів сталого розвитку. Як підкреслюють І. Козлова, С. Василик та Г. Єремія [2], інтеграція ESG-принципів у стратегічне управління сприяє формуванню довгострокової стійкості підприємств, підвищенню рівня довіри інвесторів, зміцненню репутаційного капіталу та розширенню можливостей залучення «зеленого» фінансування. За таких умов ESG-орієнтоване стратегічне управління виступає важливим інструментом модернізації українських підприємств, їх інтеграції до європейського економічного простору та забезпечення сталого розвитку у післявоєнний період.

У післявоєнний період стратегічні напрями розвитку ESG-орієнтованого управління українських підприємств мають бути спрямовані на формування адаптивних моделей менеджменту, здатних забезпечити стійкість бізнесу в умовах високої динамічності зовнішнього середовища та посилення євроінтеграційних трансформацій. Важливого значення у цьому процесі набуває цифровізація управлінських процесів, яка створює передумови для підвищення прозорості бізнесу, ефективності обробки управлінської інформації, розвитку систем ESG-моніторингу та удосконалення механізмів прийняття стратегічних рішень. У сучасних умовах цифрові технології забезпечують можливість інтеграції ESG-показників у систему управління

підприємством, підвищують якість нефінансової звітності та сприяють ефективнішому управлінню ризиками.

Водночас важливою складовою трансформації системи стратегічного управління є інтелектуалізація бізнес-процесів, що передбачає активне використання інструментів бізнес-аналітики, штучного інтелекту та цифрових платформ у процесі управління підприємством. Інтелектуалізація бізнес-процесів сприяє підвищенню адаптивності організацій, оптимізації ресурсного забезпечення та формуванню більш гнучких механізмів стратегічного реагування на зовнішні виклики. За таких умов ESG-орієнтоване стратегічне управління трансформується у систему управління стійким розвитком підприємства, інтегровану із цифровими та інноваційними управлінськими технологіями.

Особливої актуальності набуває інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного планування підприємств. Це передбачає включення екологічних, соціальних та управлінських показників до стратегічних цілей, систем оцінювання ефективності діяльності та механізмів управління ризиками. Такий підхід забезпечує узгодження стратегічних пріоритетів підприємства із принципами сталого розвитку, підвищує рівень інвестиційної привабливості та сприяє гармонізації управлінських практик із європейськими стандартами корпоративного управління. У результаті формуються адаптивні та стійкі моделі управління, орієнтовані на довгостроковий розвиток, підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх ефективного функціонування в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції України.

Результати проведеного дослідження підтверджують, що ESG-принципи поступово трансформуються у важливий чинник стратегічної трансформації українських підприємств, забезпечуючи формування нових підходів до управління в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграційних змін. ESG-орієнтоване стратегічне управління сприяє підвищенню рівня стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу шляхом інтеграції екологічних, соціальних і управлінських критеріїв у систему стратегічного управління бізнес-процесами. Імплементація ESG-принципів створює передумови для гармонізації управлінських практик українських підприємств із сучасними європейськими стандартами управління, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення репутаційного капіталу бізнесу. Ефективне післявоєнне відновлення потребує впровадження адаптивних і стійких моделей стратегічного управління, орієнтованих на цифровізацію, інтелектуалізацію бізнес-процесів та забезпечення довгострокового сталого розвитку. ESG-орієнтовані моделі розглядаються як перспективний інструмент модернізації українського бізнесу та його ефективної інтеграції до європейського економічного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дюгованець О. М., Кулініч Т. В., Попович О. П. ESG-менеджмент як драйвер сталої трансформації підприємств та організацій // Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-103>.
2. Козлова І. М., Василик С. К., Єремія Г. І. Економічні вигоди та виклики впровадження ESG-принципів у стратегічному менеджменті підприємств // Академічні візії економіки та управління. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17782641>.
3. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Кучеренко В. В. Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості // Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93>.

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

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ: ЄВРОПЕЙСЬКА VS КИТАЙСЬКА МОДЕЛІ, СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Розуміння сутності соціальної відповідальності бізнесу (CSR/KCB), інтерпретації поняття мають не лише теоретичне, а й очевидне практичне значення. Адже те, як у державі визначається соціальна відповідальність задає різні правила і рамки діяльності самої держави і бізнес-структур, впливає на управлінські рішення як на рівні держави, так і на рівні компаній, формує різні бізнесові стимули та управлінські інструменти. Європейська та китайська моделі демонструють суттєво відмінні стратегії та індикатори соціальної відповідальності, що визначає і її різні параметри, і різні освітні пріоритети у формуванні відповідних базових компетентностей майбутніх фахівців. Для України в сучасних умовах вибір моделі соціальної відповідальності держави та бізнесу є першочергово важливим у контексті стратегії повоєнної відбудови. Це вказує на доцільність дослідження європейської та китайської моделей з метою виявлення тих характеристик, які найбільше необхідні для швидкого інноваційного розвитку зруйнованої війною країни.

Згідно з європейською традицією соціальна відповідальність бізнесу – це відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство [1]. Цей вплив здійснюється під керівництвом компаній, які *можуть стати* соціально відповідальними шляхом інтеграції у свої бізнес-стратегії та діяльність соціальних, етичних, екологічних питань та прав людини, шляхом дотримання закону. Цінність CSR/KCB для суспільства полягає в тому, що компанії пропонують набір цінностей, завдяки яким можна побудувати більш згуртоване суспільство та перейти до сталої економічної системи. Тому європейські інституції, передусім Європейська комісія, *заохочують* бізнес-структури дотримуватись принципів і рекомендацій щодо соціальної відповідальності та інтегрувати їх у освіту. Діяти соціально відповідально бізнес вчиться через ринок і регуляцію [2].

Таким чином, європейська модель передбачає *добровільну інтеграцію* принципів CSR/KCB у діяльність компаній та взаємодію зі стейкхолдерами – як основу для такої інтеграції. Тож соціальна відповідальність бізнес-структур є процесом, через який компанії управляють своїми відносинами з стейкхолдерами і тим самим *добровільно сприяють* кращому суспільству [3]. Отже CSR/KCB представляє собою *результат власного вибору бізнес-структур* щодо організаційних політик та дій, які враховують очікування стейкхолдерів та триєдиний результат для суспільства – економічний, екологічний і соціальний.

Цілком закономірно виникають запитання про те, яку ж роль відіграє держава у становленні соціальної відповідальності бізнесу, в чому полягає соціальна відповідальність самої держави і як взаємопов'язані два види соціальної відповідальності. Згідно з європейською моделлю держава має відігравати важливу роль у *заохоченні та підтримці* CSR/KCB. Тобто держава створює умови для соціальної відповідальності бізнесу шляхом формування рамок – принципів CSR/KCB та стимулювання добровільної згоди бізнесу дотримуватись цих принципів [1, 3].

В країнах ЄС соціальна відповідальність лише частково інституціоналізована державою в рамках трудового законодавства, соціальної політики та екологічних стандартів [4]. Тож європейську модель взаємозв'язку держави і бізнесу можна характеризувати як доповнюючу, суть якої в тому, що держава встановлює базові рамки і гарантує основні права, а бізнес добровільно бере на себе соціальну відповідальність, проте не на основі закону, а понад закон. Справою бізнес-структур є розробка CSR/KCB-стратегій, корпоративних програм та просування добровільних ініціатив. Таким чином бізнес в межах демократичної системи частково реалізує певні соціальні функції, сприяє тим самим економічному зростанню, сталому розвитку та соціальній згуртованості. При цьому соціальна відповідальність держави зводиться до створення правил, стандартів і стимулювання CSR/KCB, що виглядає як *спільна горизонтальна система відповідальності* в якій державні інститути та бізнес-структури взаємодіють у досягненні суспільних цілей.

У Китаї кардинально інша філософія взаємодії держави, бізнесу і суспільства, що визначає й відмінну модель соціальної відповідальності – *державоцентричну, вертикальну*. Держава, реалізуючи свою соціальну відповідальність, визначає, що саме є суспільним благом і на основі цього розробляє національні стратегії і плани розвитку, які є базою для формування пріоритетів для соціальної відповідальності бізнесу. Таким чином CSR/KCB бізнес-структур виступає *продовженням державної соціальної політики*, що *зобов'язує їх узгоджувати свою діяльність із стратегіями та планами держави*. Окрім державного регуляторного впливу у вигляді нормативних стандартів і обов'язкової звітності підприємств про CSR/KCB, існує система державних стимулів і санкцій та механізми інституційного впливу на компанії. Ті бізнес-структури, діяльність яких відповідає державним стратегіям і планам, встановленим принципам та індикаторам CSR/KCB, першими отримують державні контракти, мають більш легкий доступ до інших джерел фінансування і податкові пільги. У компаніях, передусім у державних, є партійні осередки, до функціоналу яких належить, в тому числі, прямий контроль за відповідністю діяльності компанії державним планам розвитку. В сукупності це робить соціальну відповідальність бізнесу *обов'язковою складовою* державного управління економікою.

Кожна модель має свої сильні і слабкі сторони. До сильних сторін європейської моделі дослідники відносять прозорість та баланс інтересів стейкхолдерів, підзвітність бізнесу. Проте в умовах відсутності прямого

державного впливу бізнес повільно реагує на державні пріоритети, що є головною слабкістю. Китайська модель, навпаки, забезпечує високу узгодженість із державною політикою, швидку мобілізацію бізнесу для реалізації стратегічних напрямів та ефективність для реалізації великих проєктів, передусім інфраструктурних. Обмеженість ролі і впливу громадянського суспільства можна назвати головною слабкістю цієї моделі.

Особливу увагу варто звернути на роль китайських університетів у впровадженні принципів CSR/KCB в освітньому процесі, а також, на співпрацю держави та університетів на принципах соціальної відповідальності в ході реалізації державних стратегій і планів. Китайські дослідники обґрунтовують ключову роль університетської громадянської освіти у формуванні корпоративної соціальної відповідальності майбутніх фахівців у різних галузях [5, 6, 7]. Головні освітні акценти спрямовані на формування у студентів розуміння того, що CSR/KCB *не є винятково добровільною бізнес-ідеєю*. Це *інструмент політики держави*, спрямований на реалізацію державної стратегії, тож він *поєднує елементи обов'язковості та добровільності з пріоритетністю першого*.

В рамках конкретних спеціальностей освіта має давати розуміння того, як діяльність компаній і організацій у кожній сфері інтегрована у державні плани та стратегії і які параметри та індикатори соціальної відповідальності в кожній сфері. Також обов'язковим є детальне вивчення нормативної бази функціонування бізнес-структур у кожній сфері, що виглядає цілком логічним і необхідним з огляду на те, що в китайській моделі першим принципом і та індикатором соціальної відповідальності є неухильне дотримання законів. Оскільки в Китаї існує розгалужена система заохочень і санкцій за дотримання компаніями принципів і відповідності індикаторам CSR/KCB, в рамках фахової підготовки студентів вчать аналізувати, як регуляторні стимули трансформуються у фінансові показники, ринкову поведінку та ризики, як соціальна відповідальність впливає на макроекономічні процеси, соціальний добробут, екологію, тощо. Для цього у освітні програми включають окрему дисципліну як базову, що формує загальне розуміння CSR/KCB, а в навчальні програми фахових дисциплін додають модулі, що конкретизують різні аспекти соціальної відповідальності у конкретній сфері діяльності. Китайські науковці на основі своїх досліджень підтверджують пряму кореляцію між CSR/KCB бізнес-структур та їх фінансовою стійкістю і рівнем соціальної довіри до них [7].

Вибір найбільш доцільної моделі для України, на нашу думку, має зумовлюватись тими метою, стратегією і завданнями, які постають перед державою для її післявоєнної відбудови. Під відбудовою розуміємо розвиток країни на основі чітко визначеної моделі майбутнього суспільства і країни та стратегії її досягнення. Ця стратегія має включати всі напрями державної політики і визначати чіткі часові рамки та результати їх реалізації. З цих позицій для України не лише більш прийнятною, а необхідною виглядає орієнтація на китайську модель. Головним соціально відповідальним інститутом має стати держава. Тож ключовим заданням політичних суб'єктів – претендентів на участь

у формуванні владних інститутів є розробка стратегії повоєнного розвитку держави. Саме стратегії, а не прізвища мають змагатися на наступних виборах. В рамках цієї стратегії мають бути визначені, в тому числі, принципи та індикатори соціальної відповідальності і самої держави, і соціальних інститутів, в тому числі освітніх, і бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Commission. Corporate social responsibility / Responsible business conduct. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en
2. Olivier De Schutter. Corporate social responsibility: European style // European Law Journal. – 2008. – Vol. 14, No. 2. – P. 203–236. DOI: 10.1111/j.1468-0386.2007.00411.x URL: https://www.researchgate.net/publication/227694578_Corporate_Social_Responsibility_European_Style (дата звернення: 03.05.2026).
3. Laura Albareda, Josep M. Lozano, Tamyko Ysa. Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe // Journal of Business Ethics. – 2007. – Vol. 74. – P. 391–407. DOI: 10.1007/s10551-007-9514-1. URL: <https://www.esade.edu/itemsweb/idgp/Albareda.pdf>
4. Dirk Matten, Jeremy Moon. “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe // Academy of Management Review. – 2008. – Vol. 33, No. 2. – P. 404–424. URL: <https://www.researchgate.net/publication/246430578>
5. Jie Zeng. Corporate Social Responsibility in China: A Tool of Policy Implementation. Account. Econ. Law 2024. DOI: 10.1515/ael-2022-0085. URL: https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/ael-2022-0085/html?lang=en&srsId=AfmBOoq-8oxsK8gGqtl3ojoqCfw0T8tZr6VahwoxJ9gyCyYV4IMmoJp2&utm_source=chatgpt.com
6. Jun Lu, Wengui Li, Wei Huang. [Corporate social responsibility and stock resilience to COVID-19: A contract theory perspective](#). *International Review of Economics & Finance*, 2024. Elsevier, vol. 89(PB), p. 12-29. URL: https://ideas.repec.org/a/eee/reveco/v89y2024ipbp12-29.html?utm_source=chatgpt.com
7. Xiangyu Chen та Peng Wan. Social trust and corporate social responsibility: Evidence from China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2019. 27(2). p. 485-500. DOI: [10.1002/csr.1814](https://doi.org/10.1002/csr.1814) URL: https://www.researchgate.net/publication/334675500_Social_trust_and_corporate_social_responsibility_Evidence_from_China

Трибусовська Наталія,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»;
науковий керівник: Іжєвський Павло, д.е.н., професор,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні підприємства комунальної сфери функціонують під впливом підвищених ризиків та проблеми обмеженості ресурсів, що зумовлює необхідність пошуку ефективних механізмів їх розвитку. В даному контексті інноваційна діяльність набуває особливого значення як інструмент адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища, оскільки охоплює не лише створення нових технологій і продуктів, а й удосконалення наявних процесів управління та виробництва. Відтак дослідження цієї теми є актуальним завданням, яке має важливе теоретичне і прикладне значення.

Узагальнюючи різні наукові підходи, інноваційний розвиток підприємства доцільно розглядати як безперервний, цілеспрямований процес якісної трансформації його діяльності, що ґрунтується на використанні наявного потенціалу та системному впровадженні інновацій у різні функціональні сфери з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1]. Постійне вдосконалення виступає ключовою передумовою сталого розвитку організацій навіть за умов нестабільності. З посиленням конкуренції у бізнес-середовищі, впровадження підприємствами прогресивних стратегій стає необхідною передумовою їх життєздатності [2].

Особливе значення інноваційний розвиток має для комунальних підприємств, які надають критично важливі послуги населенню. Інтеграція нововведень у цьому секторі сприяє підвищенню якості та надійності роботи, оптимізації витрат, зниженню енерго- та ресурсомісткості процесів, забезпеченню екологічної стійкості й прозорості діяльності [4; 7]. Пріоритетні напрями узагальнені на рис.1.

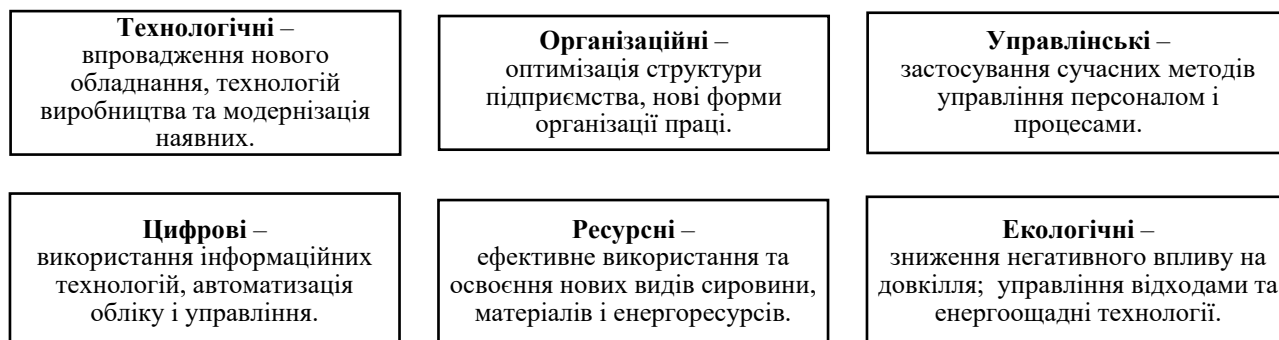


Рисунок 1. Напрями інноваційного розвитку комунальних підприємств

Примітка: сформовано автором на основі аналізу [4; 7].

Як приклад успішного застосування нововведень у комунальному секторі доречно розглянути досвід МКП «Хмельницькводоканал». З огляду на критичну роль підприємства у забезпеченні централізованого водопостачання та водовідведення, але водночас зважаючи на високий рівень зношеності інфраструктури й посилення вимог до якості питної води, активізація його інноваційної діяльності розглядається як ключова умова забезпечення надійності та безперервності надання послуг.

У 2022–2025 рр. МКП «Хмельницькводоканал» реалізував низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, діджиталізацію процесів, енергозбереження та модернізацію матеріально-технічної бази. Зокрема, одним з ключових напрямів розвитку стали цифрові інновації: створено особисті кабінети споживачів, чат-боти у Viber, Telegram та WhatsApp, які забезпечують можливість дистанційної передачі показників, оплати послуг й отримання оперативної інформації. Важливим кроком, також, стало впровадження геоінформаційної системи (GIS) для обліку та управління мережами водопостачання і водовідведення, що дозволило підвищити ефективність моніторингу інженерної інфраструктури, оптимізувати планування ремонтних робіт і зменшувати втрати води. Окрім цього інтегровано технології IoT на основі LoRaWAN для автоматизації збору інформації, які забезпечили підвищення точності обліку ресурсів у межах концепції «Smart City» [3].

Значну роль у розвитку інновацій відіграє залучення міжнародного грантового фінансування. У 2021–2023 рр. за підтримки НЕФКО та гранту NIP ЄС реалізовано проєкт реконструкції каналізаційних насосних станцій №2, 7 і 12, що дозволило підвищити енергоефективність до 30 % та подовжити строк експлуатації обладнання більш ніж на 20 років [10]. Додатково залучено грантове фінансування у розмірі 2,12 млн євро від НЕФКО та Фонду Danida Sustainable Infrastructure для реконструкції очисних споруд і встановлення сонячних електростанцій потужністю 841 кВт. Згадані заходи забезпечують можливості в річній економії електроенергії на рівні 500–807 МВт·год [9].

У 2024–2025 рр. міжнародна співпраця була продовжена. Зокрема, укладено ЕСКО-договір за підтримки ПРООН щодо впровадження гібридної сонячної електростанції потужністю 500 кВт із акумуляторною системою 300 кВт·год. Підприємство також долучилося до проєкту FELICITY II (Німеччина, ЄІБ), спрямованого на впровадження екологічно безпечних технологій та модернізацію інфраструктури [5]. Розпочато обмін досвідом із водоканалами США щодо інтеграції сучасних практик управління водними ресурсами [8]. Враховуючи значний потенціал для залучення іноземного фінансування, відкрито вакансію менеджера міжнародних проєктів.

Окремо слід відзначити, що МКП «Хмельницькводоканал» отримав національну відзнаку 100 gREen AWARD-2025 у номінації «Кращий проєкт енергетичної стійкості водопостачання» за реалізовані проєкти зеленої трансформації [6].

Отже, можна зробити висновок, що інноваційний розвиток є визначальним чинником підвищення ефективності та стійкості підприємств

комунальної сфери в умовах сучасних викликів. Досвід МКП «Хмельницькводоканал» підтверджує, що системне впровадження цифрових рішень, енергозберігаючих технологій та активна міжнародна співпраця забезпечують підвищення якості послуг та інвестиційної привабливості підприємства навіть у складних обставинах. Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням механізмів управління інноваційними проектами у комунальній сфері та оцінюванням їхньої ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дорошкевич К.О., Колінко Н.О., Дзвоник Р.Я. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 8–14.
2. Іжевський П., Потапова Н. Формування інвестиційного механізму забезпечення інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №1, С.139-145.
3. Інноваційний IoT-проект для Хмельницькводоканалу. *Компанія DEPS*. URL: <https://deps.ua/ua/news/company-news/10845.html> (дата звернення: 18.04.2026).
4. Міняйленко І., Ткаченко А. Вплив інновацій на ефективність діяльності комунального підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 2(93). С. 138-147.
5. Нові можливості для «Хмельницькводоканалу» відкриває міжнародне партнерство. *ПРОСКУРІВ+*. URL: <https://proskurivplus.km.ua/novyny/novi-mozhlyvosti-dlya-hmelnyczkvodokanalu-vidkryvaye-mizhnarodne-partnerstvo/> (дата звернення: 18.04.2026).
6. Проект «2 МВт сонця» МКП «Хмельницькводоканал» визнано переможцем 100 gREen AWARD-2025. *Хмельницька міська громада | Офіційний сайт Хмельницької міської ради*. URL: <https://khm.gov.ua/uk/all-news/proekt-2-mvt-soncyu-mkp-khmelnickvodokanal-viznano-peremozhcem-100-green-award-2025> (дата звернення: 18.04.2026).
7. Федоришина Л.М., Декалюк О.В. Формування інноваційної політики та впровадження технологій на підприємствах комунального сектору. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №4 (55), С. 376-380.
8. Хмельницькводоканал розпочав співпрацю з водоканалами США. *Незалежний громадський портал*. URL: <https://ngp-ua.info/2025/02/77501> (дата звернення: 18.04.2026).
9. Хмельницький отримає реконструкцію каналізаційних очисних споруд! *Хмельницькводоканал*. URL: <https://water.km.ua/?p=6856> (дата звернення: 18.04.2026).
10. «Хмельницькводоканал»: реалії, перспективи. *ПРОСКУРІВ+*. URL: <https://proskurivplus.km.ua/novyny/hmelnyczkvodokanal-realiyi-perspektyvy-strategiya/> (дата звернення: 18.04.2026).

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ З ВИРОБНИЦТВА РІДКИХ КОМПЛЕКСНИХ ДОБРІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасний аграрний сектор України характеризується високим рівнем конкуренції та необхідністю адаптації підприємств до динамічних змін ринку. Особливе місце займає виробництво рідких комплексних добрив, яке поєднує технологічну специфіку та стратегічні виклики управління. Ефективне управління підприємствами цієї галузі потребує врахування виробничих особливостей, регуляторних вимог та тенденцій міжнародного ринку[1].

Специфіка управління підприємствами - виробниками рідких комплексних добрив - визначається поєднанням технологічних, економічних та екологічних чинників. По-перше, управлінські рішення мають враховувати складність виробничих процесів, що потребують високого рівня контролю якості та точності технологічних режимів. По-друге, менеджмент зосереджується на забезпеченні стабільності постачання сировини та оптимізації витрат, адже виробництво добрив є енерго- та ресурсомістким. По-третє, важливим аспектом є дотримання екологічних стандартів, що стає умовою доступу до міжнародних ринків і формує репутацію підприємства. Нарешті, управління має інтегрувати маркетингові та фінансові стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах глобальної конкуренції. Управління підприємствами аграрного сектору базується на принципах стратегічного менеджменту, що передбачають інтеграцію виробничих, маркетингових та фінансових рішень. Для виробників рідких комплексних добрив важливим є поєднання технологічних інновацій із системою контролю якості та оптимізацією витрат. Рідкі комплексні добрива відзначаються високою ефективністю засвоєння поживних речовин, що зумовлює їхню популярність серед аграріїв. Виробничий процес потребує сучасного обладнання, точного дотримання технологічних режимів та контролю за хімічним складом [2].

Стратегічний менеджмент у підприємствах цієї галузі передбачає формування довгострокових цілей, спрямованих на розширення ринку збуту та впровадження інноваційних технологій виробництва. Важливим завданням є розробка стратегій диверсифікації продукції, що дозволяє адаптуватися до змін попиту та підвищувати конкурентоспроможність. Операційне управління зосереджується на оптимізації виробничих процесів, впровадженні сучасних систем контролю якості та раціональному використанні ресурсів. Особливе значення має ресурсозбереження, адже виробництво добрив потребує значних енергетичних і матеріальних витрат. Маркетингове управління забезпечує

ефективне позиціонування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, формування позитивного іміджу підприємства та розробку комунікаційних стратегій. У цьому контексті важливим є використання інструментів цифрового маркетингу, що дозволяють розширювати клієнтську базу та підвищувати лояльність споживачів. Фінансовий менеджмент спрямований на підтримання стабільності грошових потоків, залучення інвестицій у модернізацію виробництва та ефективне управління ризиками. Одним із ключових аспектів є формування системи фінансового планування, яка враховує коливання цін на сировину та енергоносії. Важливим завданням менеджменту є також забезпечення відповідності діяльності підприємства екологічним стандартам, що стає умовою виходу на міжнародні ринки. Таким чином, управління підприємствами з виробництва рідких комплексних добрив має комплексний характер і поєднує стратегічні, операційні, маркетингові та фінансові аспекти, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку в сучасних умовах. Сучасні підприємства з виробництва рідких комплексних добрив стикаються з істотними коливаннями цін на сировину та енергоносії, що безпосередньо впливає на їхню фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Посилення екологічних вимог з боку державних і міжнародних регуляторів зумовлює необхідність впровадження технологій, які відповідають принципам сталого розвитку та мінімізують негативний вплив на довкілля. Водночас інтеграція у міжнародні ринки потребує адаптації управлінських стратегій до глобальних стандартів якості, сертифікації та логістики. Конкуренція з імпортними виробниками створює додатковий тиск на вітчизняні підприємства, змушуючи їх підвищувати ефективність виробництва та розширювати асортимент продукції. У цих умовах ключовим завданням менеджменту є забезпечення балансу між економічною результативністю та екологічною відповідальністю. Таким чином, управління підприємствами у сфері виробництва рідких комплексних добрив набуває комплексного характеру, що поєднує стратегічні, технологічні та маркетингові аспекти.

Підсумовуючи вищенаведене необхідно відмітити, що управління підприємствами з виробництва рідких комплексних добрив у сучасних умовах потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, технологічні інновації та екологічну відповідальність. Ефективність менеджменту визначається здатністю підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати якість продукції та формувати конкурентні переваги на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шацька З, Дубас О. Стратегічне управління розвитком підприємств апк в Україні умовах смартекономіки. *Економіка та суспільство*. 2025. №75. URL: 10.32782/2524-0072/2025-75-32.
2. Холод О.О. Особливості підприємств-виробників рідких комплексних добрив як суб'єктів стратегічного ціноутворення. *Успіхи і досягнення в науці*. 2026. №3. С.1594-1606.

ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Професійний менеджмент у сучасних організаціях набуває особливого значення в умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та високої динамічності зовнішнього середовища. Ефективність управління визначає здатність організації адаптуватися до змін, забезпечувати стійкість, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей. Сучасний менеджмент виходить за межі традиційних адміністративних функцій і перетворюється на комплексну систему, що поєднує лідерство, аналітику, цифрові технології, розвиток персоналу та формування організаційної культури. У цьому контексті професійний менеджмент стає ключовим чинником успішного функціонування як приватних компаній, так і державних та військових структур.

Професійний менеджмент розглядається як системна діяльність, спрямована на планування, організацію, мотивацію та контроль ресурсів для досягнення визначених цілей. Його особливість полягає у поєднанні наукових підходів, управлінських технологій та компетентностей керівника. У сучасних умовах організації функціонують у середовищі, що характеризується нестабільністю, швидкими технологічними змінами та високими вимогами до прозорості й ефективності. Це зумовлює потребу в менеджерах, здатних мислити стратегічно, працювати з даними, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати розвиток організації.

Професійний менеджмент виконує низку ключових функцій: формування бачення розвитку, координація діяльності підрозділів, управління ризиками, оптимізація процесів та забезпечення підзвітності. У державному секторі та військових структурах ці функції набувають додаткової ваги, оскільки пов'язані з безпекою, відповідальністю перед суспільством та необхідністю дотримання нормативних вимог.

Однією з визначальних характеристик сучасного менеджменту є компетентнісний підхід. Він передбачає, що ефективний керівник повинен володіти комплексом компетенцій, які охоплюють:

1. управлінські компетенції — планування, делегування, контроль, прийняття рішень;
2. стратегічні компетенції — бачення розвитку, аналіз середовища, управління змінами;
3. комунікаційні компетенції — взаємодія з персоналом, переговори, фасилітація;
4. аналітичні компетенції — робота з даними, оцінка ефективності, прогнозування;

5. цифрові компетенції — використання сучасних ІТ-інструментів, систем управління, аналітичних платформ;
6. етичні компетенції — відповідальність, прозорість, дотримання професійних стандартів.

Компетентнісний підхід забезпечує якість управлінських рішень, сприяє розвитку організації та формує довіру з боку персоналу й стейкхолдерів.

Однією з ключових тенденцій сучасного менеджменту є перехід до управління на основі даних (data-driven management). Це означає, що рішення ґрунтуються на аналітиці, цифрових показниках, системах моніторингу та прогнозних моделях. Використання KPI, електронних панелей управління, CRM/ERP-систем та інструментів бізнес-аналітики дозволяє:

1. підвищити точність управлінських рішень;
2. виявляти проблеми та ризики на ранніх етапах;
3. оптимізувати використання ресурсів;
4. забезпечувати прозорість діяльності;
5. підвищувати підзвітність керівників.

У державних і військових структурах управління на основі даних є критично важливим, оскільки дозволяє мінімізувати помилки, підвищувати ефективність логістики та забезпечувати контроль за виконанням завдань.

Сучасний менеджер перестає бути лише адміністратором і контролером. Його роль трансформується у лідера, здатного мотивувати персонал, формувати командну взаємодію та створювати умови для розвитку. Лідерство ґрунтується на довірі, відкритості, підтримці ініціативи та залученні працівників до прийняття рішень.

Менеджер-лідер виконує функції фасилітатора, координатора та наставника. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації персоналу, розвитку інноваційності та формуванню позитивної організаційної культури. У кризових ситуаціях, зокрема під час війни, лідерські якості керівника стають визначальними для збереження стабільності та ефективності організації.

Організаційна культура — це система цінностей, норм і моделей поведінки, що визначає стиль управління та взаємодію працівників. У сучасних організаціях вона розглядається як стратегічний ресурс, який впливає на продуктивність, інноваційність та здатність до змін.

Культура довіри, відповідальності, відкритості та орієнтації на результат сприяє формуванню ефективних команд, підвищує мотивацію та забезпечує стійкість організації. Натомість бюрократизована або токсична культура знижує ефективність, ускладнює комунікацію та перешкоджає впровадженню реформ.

Сучасні організації працюють у середовищі високої невизначеності: економічні кризи, технологічні прориви, зміни ринку праці, війна. Тому професійний менеджмент передбачає гнучкі організаційні структури, швидке прийняття рішень, адаптивні стратегії та сценарне планування.

Гнучкість дозволяє організації:

1. оперативно реагувати на зовнішні виклики;

2. мінімізувати ризики;
3. забезпечувати безперервність діяльності;
4. швидко впроваджувати інновації.

Адаптивність стає ключовою характеристикою сучасного менеджменту, що забезпечує стійкість організації в умовах постійних змін.

Цифрові технології радикально трансформують управління. Автоматизація документообігу, електронні системи управління ресурсами, хмарні сервіси, аналітичні платформи та цифрові інструменти комунікації забезпечують прозорість, швидкість і точність управлінських процесів.

Цифровізація дозволяє:

1. зменшити вплив людського фактора;
2. підвищити ефективність комунікацій;
3. забезпечити контроль у режимі реального часу;
4. оптимізувати логістичні та адміністративні процеси.

Для державних і військових структур цифровізація є також засобом підвищення підзвітності та безпеки.

Сучасний HR-менеджмент орієнтований на розвиток людського потенціалу, а не лише на облік кадрів. Основними напрямками є:

1. навчання та підвищення кваліфікації;
2. наставництво та підтримка професійного розвитку;
3. оцінка компетенцій;
4. формування кадрового резерву;
5. створення умов для мотивації та залученості.

Людський капітал стає ключовим ресурсом організації, а інвестиції в персонал – умовою її довгострокового успіху.

Професійний менеджмент передбачає дотримання етичних норм, прозорість рішень та відповідальність перед суспільством і стейкхолдерами. Етичний менеджмент сприяє формуванню довіри, зменшує ризики корупції та підвищує якість управлінських рішень.

У державному секторі та військових структурах етичність є критично важливою, оскільки пов'язана з безпекою, репутацією та ефективністю виконання завдань.

Сучасні організації повинні постійно вдосконалювати процеси, впроваджувати інновації та адаптуватися до нових умов. Культура безперервного розвитку (continuous improvement) дозволяє підвищувати ефективність, оптимізувати витрати та забезпечувати конкурентоспроможність.

Інноваційність стає не разовою дією, а постійною характеристикою професійного менеджменту, що забезпечує стійкість організації в довгостроковій перспективі.

Професійний менеджмент у сучасних організаціях є комплексною системою, що поєднує компетентнісний підхід, управління на основі даних, лідерство, цифровізацію, розвиток персоналу та формування ефективної організаційної культури. Умови сучасного середовища вимагають від менеджерів гнучкості, адаптивності, стратегічного мислення та здатності

впроваджувати інновації. Саме професійний менеджмент забезпечує стійкість, ефективність та конкурентоспроможність організацій у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П. Ф. *Ефективний керівник*. Київ: Наш Формат, 2019. 256 с.
2. Мінцберг Г. *Менеджмент. Подорож у природу управлінської роботи*. Київ: Наш Формат, 2020. 512 с.
3. Коттер Дж. П. *Лідерство та зміни*. Київ: KM Publishing, 2018. 240 с.
4. Роббінз С. П., Култер М. *Менеджмент*. 14-те вид. Київ: Вільямс, 2021. 800 с.
5. Адизес І. К. *Ідеальний керівник: Чому ним неможливо стати і що з цього виходить*. Харків: Віват, 2017. 320 с.
6. Портер М. Е. *Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів*. Київ: Наш Формат, 2020. 464 с.
7. Каплан Р., Нортон Д. *Збалансована система показників. Від стратегії до дії*. Київ: Наш Формат, 2019. 368 с.

*Цевух Світлана,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Державний торговельно-економічний університет, м Київ Україна;
Шпак Дарина,
студентка
Державний торговельно-економічний університет, м Київ Україна*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах господарської діяльності людський капітал розглядається як один із найважливіших ресурсів підприємства, що забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність у рамках досягнення стратегічних цілей. Організації змушені постійно вдосконалювати підходи до управління персоналом, адаптуючись до динамічних змін у зовнішньому глобалізованому середовищі для забезпечення стійкого довготривалого зростання та розвитку. В цьому контексті особливого значення набуває побудова дієвої системи мотивації персоналу як одного із ключових елементів управління персоналом в організації, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань та загальні результати діяльності організації. В умовах технологічних трансформацій, цифровізації бізнес-процесів та розвитку дистанційної роботи роль мотиваційних механізмів набуває додаткової ваги, що дозволяє утримувати кваліфікованих працівників та забезпечувати їхню ефективну діяльність.

Мотивація персоналу — це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають працівників до активної трудової діяльності та досягнення поставлених цілей. У класичному розумінні мотивація працівників зводилася переважно до використання матеріальних стимулів, таких як заробітна плата, премії та інші фінансові винагороди. Сучасні підходи до мотивації персоналу передбачають комплексне використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. При цьому нематеріальна мотивація виступає важливим елементом сучасної системи управління персоналом та дедалі більше набуває пріоритетного значення в умовах трансформації трудових відносин та зростання ролі людського капіталу. На відміну від матеріального стимулювання, нематеріальна мотивація базується на задоволенні вищих потреб працівників – у самореалізації, визнанні, професійному зростанні та збереженні соціального статусу [1; ст3].

Сутність нематеріальної мотивації полягає у формуванні внутрішньої зацікавленості працівника у результатах діяльності через створення сприятливого організаційного середовища. До основних інструментів нематеріальної мотивації належать: публічне визнання досягнень, кар'єрне зростання, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті

управлінських рішень, гнучкі умови праці, розвиток корпоративної культури, наставництво та ефективні внутрішні комунікації.

Так, впровадження гнучких моделей роботи, програм професійного розвитку, підтримки психологічного здоров'я та цифрових HRтехнологій підвищує залученість працівників, зміцнює корпоративну культуру та сприяє адаптивності організації до зовнішніх викликів [2;ст.101].

Сучасні організації активно використовують інноваційні інструменти мотивації, зокрема шляхом використання можливостей інформаційних технологій, зокрема, систем управління результативністю працівників (KPI), HR-аналітики, цифрових платформ для навчання і розвитку, внутрішніх комунікаційних сервісів тощо, які сприяють підвищенню залученості персоналу та побудові ефективної системи мотивації.

Роль нематеріальної мотивації полягає передусім у підвищенні рівня залученості персоналу, формуванні лояльності до організації та зниженні плинності кадрів. Вона сприяє розвитку ініціативності, креативності та відповідальності працівників, що є особливо важливим у сучасних умовах інноваційної економіки. Крім того, нематеріальні стимули дозволяють організаціям досягати високих результатів без значного збільшення витрат на оплату праці.

Особливу роль у сучасному управлінні персоналом відіграє індивідуалізація мотиваційних підходів, враховуючи особливості індивідуальних потреб та мотивів працівників. Практика показує, що універсальні стимули дедалі менше відповідають очікуванням персоналу, особливо в компаніях, де працюють представники різних поколінь, культур та професійних груп. У зв'язку з цим організації дедалі частіше застосовують персоналізовані мотиваційні підходи, які враховують індивідуальні потреби працівників. Використання індивідуального підходу дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників роботою та їхню лояльність до організації.

Сучасні підходи до мотивації персоналу є комплексними та багатогранними. Вони передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізації систем мотивації працівників за активного використання інноваційних технологій. Важливим аспектом є постійне вдосконалення систем мотивації відповідно до змін у зовнішньому середовищі та потреб працівників. Ефективна система мотивації дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити стабільний розвиток організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Саме тому питання мотивації персоналу залишається одним із ключових у сучасному менеджменті та потребує подальших досліджень і практичного вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Леміш, К., Суслик, А., & Швачко, В. (2025). СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

- ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (78).
URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>
2. ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ І ЛОЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ / О.О. Добровольська // *Economic Prosperity Journal* – 2026. – С. 98–102. – URL: <https://doi.org/10.30838/EP.208.98-102>
3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (78).
URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>
4. Климчук А.О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218– 234.
URL:<https://essuir.sumdu.edu.ua/items/de3955dd-d034-49e0-8c68e3ab7c15bb4f>

Цири Олександра,

к.е.н., доцент

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку;

Ревякін Іван,

здобувач вищої освіти спеціальності 051 «Економіка»

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ У ДІЯЛЬНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОГО ОПЕРАТОРА ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ АТ «УКРПОШТА»

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами, що є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств [1]. Для національного оператора поштового зв'язку АТ «Укрпошта», який функціонує в умовах зростаючої конкуренції з боку приватних логістичних компаній та цифрових сервісів, актуальним є впровадження сучасних інформаційних систем, зокрема CRM (Customer Relationship Management).

Інтеграція CRM-системи у склад корпоративної ERP-платформи, такої як SAP ERP, дозволяє забезпечити комплексне управління бізнес-процесами, підвищити якість обслуговування клієнтів, оптимізувати операційну діяльність та створити передумови для впровадження клієнтоорієнтованої стратегії розвитку.

Метою даного дослідження є обґрунтування доцільності впровадження CRM-системи у діяльність АТ «Укрпошта», а також визначення основних переваг, викликів та очікуваних результатів такої інтеграції.

АТ «Укрпошта» є стратегічно важливим підприємством, що забезпечує надання універсальних поштових послуг на всій території України. Проте, традиційні підходи до управління клієнтською базою та обслуговування споживачів не відповідають сучасним вимогам ринку. Відсутність єдиної системи управління взаємовідносинами з клієнтами призводить до фрагментації даних, зниження рівня персоналізації послуг та обмежених можливостей аналітики.

Впровадження CRM-системи у складі ERP-системи дозволяє вирішити зазначені проблеми за рахунок:

1. Централізації клієнтських даних. CRM-система забезпечує формування єдиного інформаційного простору щодо клієнтів (фізичних та юридичних осіб), включаючи історію взаємодій, замовлень, скарг та запитів.

2. Підвищення якості обслуговування. Завдяки автоматизації процесів обробки звернень клієнтів, скорочується час реагування та підвищується рівень задоволеності споживачів.

3. Інтеграції з іншими модулями ERP-системи. CRM інтегрується з модулями фінансів, логістики, управління матеріалами, що забезпечує

наскрізну автоматизацію бізнес-процесів - від оформлення замовлення до його виконання та фінансового обліку.

4. Розвитку аналітики та прийняття рішень. Використання інструментів бізнес-аналітики (SAP BI) дозволяє здійснювати сегментацію клієнтів, прогнозування попиту, оцінку ефективності маркетингових кампаній.

5. Підтримки омніканальної взаємодії. CRM-система забезпечує взаємодію з клієнтами через різні канали (відділення, мобільні додатки, веб-сайти, контакт-центри), що є критично важливим у сучасному цифровому середовищі.

Разом із тим, впровадження CRM у складі ERP супроводжується низкою викликів:

- значні фінансові витрати на впровадження та адаптацію системи;
- необхідність реінжинірингу бізнес-процесів;
- потреба у навчанні персоналу;
- опір змінам з боку працівників;
- складність інтеграції з існуючими ІТ-системами.

Впровадження CRM-системи у складі ERP-системи є стратегічно обґрунтованим кроком для АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації економіки та посилення конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг. Така інтеграція сприятиме підвищенню клієнтоорієнтованості, оптимізації операційної діяльності, покращенню якості обслуговування та ефективності управлінських рішень. Незважаючи на складність та ресурсомісткість процесу впровадження, довгострокові вигоди від використання CRM у складі ERP значно перевищують початкові витрати. Успішна реалізація даного проєкту може стати основою для подальшої цифрової трансформації підприємства та формування сучасної сервісної моделі національного оператора поштового зв'язку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-5> (дата звернення: 27.04.2026).

Черненко Дар'я,
*студентка 4 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова;*
Івашико Лариса,
*к.е.н., доцент кафедри менеджменту та інновацій
Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова*

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідження концепції організаційної культури доцільно розпочати з фундаментального розуміння того, що підприємство є соціальною спільнотою. Як наголошував Пітер Друкер, результативність організації – це безпосередньо результативність людей, а сама спільнота має базуватися на спільних переконаннях і принципах. Відсутність такої згуртованості робить організацію паралізованою та нездатною генерувати зусилля й результати. Ці спільні переконання та моделі поведінки формують корпоративну культуру, критичний вплив якої на ефективність компанії є беззаперечним. [4]

Важливо підкреслити, що соціальна культура, носіями якої є працівники поза межами компанії, здійснює визначальний вплив на культуру корпоративну. Заміна первинної соціальної культури на організаційну є вкрай складним завданням, оскільки специфічні патерни поведінки глибоко вкорінюються у свідомості індивідів ще до їхнього працевлаштування. Ця концепція тісно корелює з третім рівнем організаційної культури за Едгаром Шейном – базовими уявленнями (assumptions). Шейн визначав їх як глибоко вкорінені, несвідомі та самозрозумілі моделі поведінки, що становлять сутність культури, і зазначав, що внутрішні цінності працівників здатні стати як рушійною силою, так і причиною занепаду організації. Відповідно, інтеграція нових цінностей в операційну діяльність вимагає обов'язкового врахування цих базових уявлень. [3]

У багатонаціональних колективах працівники мають вищий рівень усвідомлення культурних відмінностей, що сприяє прийняттю альтернативних наративів і полегшує формування нової організаційної культури. Натомість у мононаціональних компаніях, де персонал поділяють спільний менталітет, виникають специфічні перешкоди. Це явище пояснюється низкою психологічних та соціологічних концепцій.

Однією з таких концепцій є ефект приєднання до більшості (bandwagon effect). Рюдігер Шмітт-Бек визначає цей феномен як вплив громадської думки на саму себе (ефект зараження), коли індивіди приєднуються до позицій, які сприймаються як домінуючі в суспільстві. Сприйнята громадська думка набуває характеру пророцтва, що самоздійснюється. Індивіди схильні приймати думку більшості через природну потребу в приналежності до групи та прагнення уникнути ризику суспільного осуду. Робота в мононаціональному середовищі

посилює цей конформізм, тоді як нестандартні моделі поведінки можуть відхилятися колективом як неприйнятні. [6]

Експерименти Соломона Аша додатково підтверджують вплив групової думки на індивідуальне сприйняття. Вони демонструють, що суб'єкти схильні давати очевидно хибні відповіді під тиском більшості. Це доводить, що конформізм у референтній групі суттєво визначає людську поведінку, спонукаючи працівників з однаковим культурним тлом консервувати звичні поведінкові патерни. Дана теза підкріплюється Теорією соціальної ідентичності (А. Теджфел, Дж. Тернер), згідно з якою вплив є ефективним, якщо суб'єкт впливу сприймається як втілення спільної соціальної ідентичності. У мононаціональних організаціях соціальна культура нації посилюється саме через глибоку взаємну ідентифікацію членів колективу. [2]

Оскільки національна культура суттєво впливає на корпоративну (яку неможливо швидко трансформувати через ієрархічні інструменти), виникає значний опір у тих аспектах бізнесу, що потребують швидких змін – насамперед у сфері інновацій. Опір інноваціям з боку персоналу гальмує розвиток і значною мірою детермінується саме корпоративною культурою, похідною від культури національної.

Ця тенденція до збереження статус-кво яскраво виражена в Україні, що підтверджується аналізом за моделями Г. Гофстеде та Ф. Тромпенаарса.

Відповідно до моделі Гофстеде, індекс уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance) для України становить 95 зі 100. Це свідчить про високу схильність суспільства уникати непередбачуваних та ризикованих ситуацій. Оскільки інновації завжди пов'язані з ризиком відсутності гарантій окупності інвестицій, українські працівники переважно обирають безпеку та перевірені методи замість потенційно прибуткових, але ризикованих інновацій.

Індекс дистанції влади (Power Distance) в Україні також є високим – 92 зі 100. Цей показник має історичне підґрунтя, пов'язане зі спадщиною СРСР і тривалим періодом геронтократії, що супроводжувався економічною стагнацією та домінуванням екстенсивних методів виробництва. Наслідком цього стало закріплення соціального консерватизму, заснованого на страху перед відхиленням від існуючих стандартів, що в організаційному вимірі трансформувалося в настанову збереження статус-кво («роби так, як робили наші діди»). Суворі ієрархія та схильність до підпорядкування лідерам призводить до того, що за умови пропаганди старих методів роботи більшість погоджується з таким станом речей.

Проблема поглиблюється дефіцитом професійних управлінських кадрів, що також є наслідком радянського підходу, за якого керівні посади обіймали фахівці з виключно технічною освітою, без підготовки у сферах психології, лідерства та стратегічного управління. Наявність кваліфікованих менеджерів є критичною умовою для роз'яснення переваг інновацій та формування нової організаційної культури. Водночас спостерігається позитивна динаміка, зумовлена розширенням міжнародного досвіду фахівців та виходом на керівні посади представників покоління Z, які демонструють вищу адаптивність.

За моделлю Тромпенаарса, в Україні домінує колективізм над індивідуалізмом. Висока цінність групових інтересів стимулює конформізм: якщо колектив схильний уникати технологічних модернізацій задля мінімізації ризиків, окремий працівник з високою ймовірністю поділятиме цю позицію для збереження відчуття приналежності до групи. [1]

Попри наявність фахівців із високим інноваційним потенціалом, які готові до оптимізації процесів та управління ризиками, спостерігається інтенсивний відтік інтелектуального капіталу за кордон. Цьому сприяють недостатні умови праці, слабе фінансування сектору НДДКР (R&D) та дисонанс між новаторськими переконаннями фахівців і загальним консервативним менталітетом. З початком військових дій цей процес значно прискорився.

Зазначені соціокультурні бар'єри безпосередньо гальмують інноваційний розвиток. Відповідно до Глобального індексу інновацій (GII), позиція України знизилася з 45-го місця у 2020 році до 57-го у 2022 році та досягла 66-го місця у 2025 році. На цю негативну динаміку також вплинули війна, наслідки пандемії COVID-19, дефіцит фінансування, проблеми регулювання інтелектуальної власності та відсутність фінансової мотивації для винахідників. [5]

Трансформація національного світогляду є довготривалим еволюційним процесом, що потребує зміни поколінь. Проте для забезпечення економічного прогресу необхідна невідкладна реалізація низки тактичних заходів:

1. Освітня інтеграція. Необхідно запровадити обов'язкові навчальні курси, присвячені значенню інновацій, на всіх суспільних рівнях – від шкіл до державних установ і корпоративного сектору.
2. Підтримка наукового та професійного потенціалу. Держава повинна забезпечити дослідникам і фахівцям фінансові стимули, доступ до міжнародних проєктів і кар'єрні перспективи, фокусуючись на розвитку біотехнологічного, медичного, нанотехнологічного, енергетичного та фінансового секторів.
3. Модернізація інституту менеджменту. Статус управлінської праці потребує чіткого законодавчого регулювання на рівні з іншими критичними професіями. Крім того, необхідно подолати упередження щодо нерелевантності профільної управлінської освіти, що дозволить сформувати пул професійних лідерів, здатних трансформувати корпоративну культуру.

У підсумку, забезпечення сталого економічного розвитку України безпосередньо залежить від впровадження інновацій. Високий рівень уникнення невизначеності у суспільстві є критичною перешкодою, оскільки економічне зростання неможливе без прийняття ризиків, залучення нових інструментів оптимізації виробництва та подолання спротиву інноваціям з боку людського капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лозінська Л. Застосування моделей Хофстеде і Тромпенаарса в українському консалтингу. Економіка та суспільство. 2025. № 77.
2. Пономарева О. О. Феномен Українських іммігрантів у Італії з погляду теорії соціальної ідентичності. Український соціум. 2011. С. 67–82.
3. Шевчук О. Поняття та генеза організаційної культури. Вісник Львівського університету. 2024. № 18. С. 205–218.
4. Drucker P. The practise oo management. Routledge, 2012.
5. Global Innovation Index 2025. Global Innovation Index 2025. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html> (date of access: 10.05.2026).
6. Schmitt-beck R. Bandwagon effect. The international encyclopedia of political communication. 2015.

АНТИКРИЗОВЕ ТА АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасна економіка України розвивається в умовах постійної невизначеності та серйозних викликів. Війна, структурні дисбаланси та нестабільність ринкового середовища суттєво впливають на діяльність підприємств, змушуючи їх шукати нові підходи до управління. У таких обставинах антикризове та адаптивне управління стають не просто інструментами розвитку, а необхідною умовою виживання бізнесу. Саме здатність швидко реагувати на зміни, приймати гнучкі рішення та ефективно використовувати ресурси визначає успіх підприємств сьогодні [1].

Антикризове управління можна розглядати як систему дій, спрямованих на запобігання кризам або мінімізацію їхніх наслідків. Воно охоплює аналіз ризиків, планування заходів реагування та впровадження стратегій стабілізації діяльності. Як зазначають О. Л. Богашко та І. В. Космідайло, особливо вразливими до криз є малі підприємства, адже вони мають обмежений доступ до фінансових ресурсів і менші можливості для маневрування [1]. Тому для них антикризове управління має бути максимально практичним, гнучким і орієнтованим на швидкий результат.

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з додатковими труднощами: перебоями в логістиці, скороченням попиту, нестачею кадрів та фізичними загрозами. У таких ситуаціях традиційні підходи до управління часто виявляються неефективними. Саме тому актуальності набуває адаптивне управління, яке передбачає постійне пристосування до змін зовнішнього середовища [3]. Його суть полягає у здатності підприємства швидко змінювати стратегії, структуру та бізнес-процеси залежно від ситуації.

Статистичні дані свідчать, що початок повномасштабної війни став серйозним ударом для економіки України. За інформацією Державної служби статистики України, у 2022 році значно скоротилась кількість активних підприємств і обсяги виробництва [2]. Проте вже у наступні роки спостерігається поступове відновлення, що свідчить про здатність бізнесу адаптуватися до нових умов.

Формування ефективної антикризової стратегії передбачає глибоке розуміння як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу. Дослідники підкреслюють, що підприємствам важливо не лише реагувати на кризу, але й передбачати можливі сценарії розвитку подій [4]. Це дозволяє підготуватися до різних варіантів майбутнього та зменшити рівень ризику.

Адаптивний розвиток підприємств у воєнний період тісно пов'язаний із впровадженням інновацій та цифрових технологій. Використання сучасних

інформаційних систем, автоматизація процесів і диверсифікація діяльності дають змогу підвищити ефективність роботи навіть у складних умовах. Як зазначає І. В. Соломніков, важливими складовими адаптивності є гнучкість, інноваційність та здатність швидко навчатися [5].

Для кращого розуміння ситуації розглянемо узагальнені статистичні показники розвитку підприємств України.

Таблиця 1. Динаміка основних економічних показників підприємств України

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість активних підприємств, тис.	380	340	320	330	345
Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	8200	7100	7600	8100	8700
Частка збиткових підприємств, %	26,5	34,2	31,8	29,4	27,1
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	8,7	4,1	5,6	6,9	7,8
Інвестиції в основний капітал, млрд грн	620	480	510	560	600
Індекс промислового виробництва, %	101,3	78,5	92,4	97,8	103,2
Рівень зайнятості, млн осіб	16,5	14,8	15,2	15,6	16,0

Джерело: узагальнено за даними [2]

Аналіз наведених даних показує, що 2022 рік став найскладнішим для економіки: більшість показників різко погіршилися. Водночас уже з 2023 року помітні ознаки відновлення, що є результатом адаптаційних процесів у бізнес-середовищі. Поступове зростання рентабельності, інвестицій та зайнятості свідчить про стабілізацію економічної ситуації.

Особливу роль у подоланні криз відіграє стратегічне управління. Підприємства, які мають чітке бачення розвитку, здатні швидше реагувати на виклики та ефективніше використовувати наявні ресурси. За даними досліджень, ключовими напрямками антикризових стратегій є зниження витрат, підвищення якості продукції та впровадження інновацій [4].

У випадку машинобудівних підприємств важливим є також технічне оновлення виробництва та впровадження гнучких виробничих систем. Це дозволяє не лише зменшити витрати, але й підвищити конкурентоспроможність продукції [3]. Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для управління, зокрема через використання аналітичних систем і автоматизованих рішень.

Не менш важливим фактором є людський капітал. У складних умовах саме працівники стають головним ресурсом підприємства. Ефективна комунікація, мотивація та підтримка персоналу сприяють збереженню продуктивності та стабільності роботи. В умовах війни це також означає створення безпечних умов праці та можливостей для дистанційної зайнятості.

Фінансова стійкість залишається основою антикризового управління. Підприємства повинні контролювати витрати, підтримувати ліквідність та шукати нові джерела фінансування. У цьому контексті важливу роль відіграє державна підтримка, яка допомагає бізнесу пережити складні періоди та відновити діяльність.

Отже, антикризове та адаптивне управління є ключовими складовими сучасного менеджменту в Україні. Вони дозволяють підприємствам не лише

виживати в умовах нестабільності, але й знаходити нові можливості для розвитку. Дослідження показало, що в умовах воєнного стану українські підприємства змушені швидко адаптуватися до змін і впроваджувати нові управлінські підходи. Найбільш ефективними є ті підприємства, які поєднують стратегічне бачення з гнучкістю та інноваційністю. Подальший розвиток антикризового управління має бути спрямований на практичне впровадження сучасних технологій та підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богашко О. Л., Космідайло І. В. Антикризове управління малих підприємств в умовах системної нестабільності економіки. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2026. № 3(55). С. 328–340. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-328-340](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-328-340)
2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. Пуліна Т., Алексеєнко О., Алексеєнко В. Адаптивне управління машинобудівним підприємством в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*. 2026. № 1(35). С. 176–186. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-12>
4. Сакун Л., Веденіна Ю., Сухомлин Л., Цимбал О. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5(2). С. 35–40. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-5](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-5)
5. Соломніков І. В. Адаптивний розвиток підприємств України в умовах військового стану. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2024. № 88. С. 93–99. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.325106>

Шевченко Вікторія,

к.філол.н., доцент,

*доцент кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н.Каразіна;*

Рассолова Владислава,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

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

МІЖКУЛЬТУРНІ ВИКЛИКИ У ДИПЛОМАТІЇ

У сучасному світі міжкультурна взаємодія є важливою частиною міжнародної дипломатії. Різні способи мислення, цінності та моделі поведінки можуть призводити до непорозумінь та неефективності в комунікації, що в кінцевому підсумку впливає на результат переговорів. Тому проблема уникнення непорозумінь є особливо важливою. Точне тлумачення намірів та точок зору визначає, наскільки ефективно буде здійснюватися міждержавна комунікація.

Однією з основних причин комунікаційних викликів є різні способи передачі інформації. Прямота висловлювань, ступінь формальності та прийнятний спосіб вираження позицій тлумачаться по-різному в різних культурах. Те, що в одній культурі сприймається як чітке і відкрите формулювання, в іншій може вважатися надмірною категоричністю. Так само більш стриманий або непрямий стиль іноді сприймається як ухилення від відповіді. Ці розбіжності створюють умови для неправильного тлумачення матеріалу комунікації. Існує також значна варіація щодо часу, ієрархії та процесів прийняття рішень. У деяких країнах вимагається дотримання чітко визначених термінів, тоді як в інших люди більш гнучкі в плануванні. Щодо статусу учасників переговорів, статус сторін переговорів також має значний вплив на структуру взаємодії та участі, а також на те, хто залучається і як управляється обмін інформацією [3,4].

Ключовим елементом дипломатичної комунікації є невербальні техніки. Залежно від контексту та культури, жести, вирази обличчя, дистанція в комунікації та інтонація можуть мати різні значення. Неправильне розуміння таких сигналів іноді може створити враження неправильної позиції співрозмовника, що створює проблему у взаєморозумінні. З огляду на це, щоб бути дипломатом і не втратити обличчя в професійній компетентності, слід приділяти певну увагу до поведінкових елементів.

Систематичний спосіб запобігання міжкультурним непорозумінням включає планування, адаптацію та критичний аналіз процесу комунікації. Перш за все, це охоплює вивчення культурних атрибутів партнерів — їхні бізнес-етикетні установки та прийняті моделі взаємодії. Підготовка такого роду дозволяє запобігти потенційним викликам і вибрати відповідну стратегію

поведінки. Також важливою є адаптивність до зміни стилю комунікації залежно від контексту та підтримання ясності та логічної подачі.

Практика міжнародних переговорів підтверджує корисність інструментів, спрямованих на уточнення сказаного. Це можна зробити шляхом переформулювання ключових положень, досягнення консенсусу щодо тлумачень та нейтрального і однозначного формулювання. Ці прийоми мінімізують ризики неправильного тлумачення та підтримують встановлення спільного розуміння щодо того, що було погоджено. Також стабільність досягається завдяки використанню дипломатичного протоколу, оскільки це означає, що наявні загальні правила взаємодії і будь-які культурні відмінності можуть бути мінімізовані [1,2].

Очевидним прикладом успішної міжкультурної комунікації є МХП — один із найбільших українських агрохолдингів, що активно експортує продукцію до ЄС, Близького Сходу та Азії. Серед викликів, з якими стикається агрохолдинг, є з боку ЄС: суворі стандарти якості та протоколу переговорів, акцент на екологічності та корпоративній відповідальності; з боку Близького Сходу: важливість особистих контактів, гостинності, дотримання релігійних традицій (наприклад, харчові обмеження); з боку Азії (Китай, Японія): значення символіки, подарунків, ритуалів, а також довгострокових відносин.

Щоб уникнути непорозумінь, компанія впроваджує тренінги з міжкультурної комунікації для менеджерів, адаптує маркетингові матеріали та брендинг до культурних особливостей (наприклад, кольори упаковки), використовує локальних консультантів та партнерів, які допомагають враховувати протокольні та культурні нюанси, дотримується принципу "глобально мислити — локально діяти", поєднуючи українську ідентичність із міжнародними стандартами. Таблиця 1 демонструє виклики та стратегії уникнення непорозумінь відповідно до регіонів.

Таблиця 1. Виклики та стратегії уникнення непорозумінь

Регіон	Виклик	Стратегія
ЄС	Стандарти якості, формальний протокол	Дотримання норм ЄС, сертифікація
Близький Схід	Релігійні традиції, гостинність	Локальні партнери, адаптація продукції
Азія	Символіка, ритуали, довгострокові відносини	Тренінги, культурна адаптація, подарунки

Ще одним прикладом успішної міжкультурної комунікації є співпраця України та європейських інституцій: сторони встановили особливу увагу до прозорості, послідовності та ясності позицій, які вони займають. Такі випадки свідчать про те, що врахування контексту культури мінімізує шанси на непорозуміння і забезпечує більше перспектив для прогресу в міжнародних відносинах.

Отже, міжкультурні питання є невід'ємною частиною дипломатичної роботи, але їх можна значно мінімізувати за допомогою усвідомленої та

підготовленої манери комунікації. Аналітична підготовка, гнучкість у взаємодії та дотримання загальноприйнятих норм дозволяють ефективний діалог та взаємовигідні результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Meyer E. The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. New York : PublicAffairs, 2014. URL: <https://www.cag.edu.tr/uploads/site/lecturer-files/erin-meyer-the-culture-map-breaking-through-the-invisible-boundaries-of-global-business-publicaffairs-2014-pdf-eR38.pdf>
2. Berridge G. R. Diplomacy: Theory and Practice. 5th ed. London : Palgrave Macmillan, 2015. URL: <https://ru.scribd.com/document/902574776/Diplomacy-Theory-and-Practice-5th-Edition-PDF>
3. Організація Об'єднаних Націй. Протокольна служба ООН. URL: <https://www.un.org/dgacm/en/content/protocol>
4. Європейська служба зовнішніх дій. Дипломатичний протокол та етикет у ЄС. URL: <https://www.eeas.europa.eu>

МОТИВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Результативність управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей підприємства значною мірою залежать від застосування дієвих інструментів стимулювання праці персоналу. Високі стандарти професійної підготовки, чітке визначення вимог до компетентності та ділових якостей працівників спонукають підприємство до оновлення підходів і методів організації праці, а також до вдосконалення системи навчання й підвищення кваліфікації. Розвиток персоналу може бути ефективно забезпечений через впровадження політики управління знаннями, досягнення узгодженості між стратегією підприємства та потенціалом працівників, а також гармонізацію мотиваційної системи з ключовими пріоритетами його діяльності [1].

Міжнародна практика управління підприємствами свідчить, що ключовою передумовою їхньої стабільної та довгострокової діяльності є впровадження ефективної системи управління як організацією в цілому, так і її персоналом. Рівень професійної підготовки працівників безпосередньо впливає на результативність функціонування підприємства. Досягнення успішних показників у перспективі значною мірою залежить від реалізації комплексного підходу до розвитку персоналу, а також від створення й ефективного використання мотиваційних механізмів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників.

Професійний розвиток персоналу — це цілеспрямований і безперервний процес впливу на працівників через систему професійного навчання впродовж їхньої діяльності в організації. Його метою є підвищення результативності виробництва або якості надання послуг, зміцнення конкурентних позицій працівників на ринку праці, а також підготовка їх до виконання більш складних завдань завдяки максимально ефективному використанню їхніх здібностей і потенціалу.

До ключових елементів системи розвитку персоналу підприємства належать: початкова професійна підготовка працівників, їх адаптація до умов виробництва, проведення оцінювання та атестації, планування кар'єрного зростання, організація перепідготовки й підвищення кваліфікації, забезпечення професійного просування робітників і спеціалістів, а також створення кадрового резерву та розвиток управлінського складу [2].

Недостатній рівень професійної підготовки та кваліфікації працівників є однією з ключових причин зниження конкурентоспроможності підприємства, що позначається на його прибутковості та, відповідно, звужує фінансові можливості для інвестування у розвиток і навчання персоналу. Водночас сучасний розвиток

інформаційних, комунікаційних і програмних технологій, а також оновлення виробничих і управлінських процесів висувають підвищені вимоги до рівня компетентності працівників. Це зумовлює необхідність упровадження ефективної системи мотивації, спрямованої на стимулювання їхнього професійного зростання.

Мотивацію доцільно розглядати як внутрішній процес, у межах якого працівник усвідомлює та обирає певну модель поведінки під впливом сукупності соціальних, економічних і психологічних спонукань, а також зовнішніх чинників — стимулів. Мотивування, у свою чергу, означає цілеспрямований зовнішній вплив на працівника з метою активізації його діяльності, спрямованої на досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Стимулювання як форма зовнішнього впливу покликане узгодити інтереси підприємства і працівника для більш повного задоволення їхніх потреб. Водночас процес мотивування передбачає створення сприятливих умов для реалізації професійного потенціалу працівника, розвитку його ділових та особистісних якостей і забезпечення можливостей для подальшого зростання.

Вирішальну роль у формуванні трудової поведінки працівників відіграє система мотивації, запроваджена на підприємстві. Вона базується на використанні різноманітних інструментів, методів і форм стимулювання, а також на створенні сприятливих умов для реалізації професійного потенціалу, ділових і особистісних якостей працівників, їхнього професійного та соціального зростання. Ефективне впровадження такої системи забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, сприяє досягненню стратегічної відповідності персоналу та підтримує реалізацію пріоритетних напрямів розвитку організації [3].

Мотиваційна складова професійного розвитку персоналу має ґрунтуватися на врахуванні індивідуальних потреб, цінностей та інтересів працівників, задоволення яких відбувається в процесі їхньої трудової діяльності. Ефективність і результативність безперервного навчання та розвитку кадрів зумовлюють необхідність застосування комплексного підходу до мотивації їхнього професійного зростання шляхом формування цілісної та продуманої системи.

Формування та впровадження системи мотивації професійного розвитку персоналу доцільно здійснювати поетапно. Зокрема, цей процес включає:

- проведення діагностики мотиваційного середовища підприємства;
- поділ системи мотивації на окремі складові з урахуванням комплексного використання матеріальних і нематеріальних стимулів;
- систематичний моніторинг ефективності та подальше коригування мотиваційних механізмів [4].

Діагностика мотиваційного середовища на підприємстві передбачає визначення потреб у навчанні та розробку об'єктивних і зрозумілих методів оцінки результатів професійного розвитку працівників. Крім того, важливо забезпечити доступність для співробітників інформації щодо очікуваних результатів навчання, принципів стимулювання та прозорої системи оцінювання їхніх досягнень.

На другому етапі важливо провести анкетування працівників для визначення певних груп і формування відповідної системи мотивації професійного розвитку. Найефективнішим підходом у цьому випадку є сегментація персоналу за категоріями.

Третій етап передбачає моніторинг рівня мотивації працівників до навчання, що здійснюється через анкетування та оцінку їхнього ставлення до умов праці на підприємстві. На цьому етапі ідентифікуються основні проблеми, які негативно впливають на мотивацію до професійного зростання, та розробляються шляхи їхнього вирішення.

Створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу передбачає використання оптимальних форм, засобів і режимів стимулювання працівників до саморозвитку та підвищення професійного рівня. Вона має забезпечувати умови для повного розкриття професійних здібностей співробітників. Підбір конкретних методів мотиваційного впливу носить ситуаційний характер і залежить як від індивідуальних особливостей працівника, так і від ресурсних можливостей підприємства.

Запровадження принципів мотивації професійного розвитку персоналу має як теоретичне, так і практичне значення. Усвідомлення працівником важливості розвитку професійних компетенцій та сформованість внутрішньої системи мотивів безпосередньо впливають на його ставлення до виконання обов'язків і ефективності трудової діяльності. Тому дослідження і розуміння внутрішніх механізмів мотивації дозволяє розробити дієву політику у сфері трудових відносин та створити сприятливі умови для професійної реалізації працівників, налаштованих на високу продуктивність. Мотивація персоналу є одним із ключових чинників, здатних значно підвищити трудову активність, сприяти професійному розвитку та досягненню як особистих, так і організаційних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
2. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персо-налом підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804>
3. Герасименко О., О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>
4. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів під-приємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2021. № 10. С. 22–28.

Юженко Олександр,
здобувач вищої освіти

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

Морозова Надія,
к.е.н., доцент

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

ЦИФРОВИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ІНСТРУМЕНТИ, ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року докорінно змінило умови ведення бізнесу та поставило перед вітчизняними компаніями безпрецедентні виклики в управлінні брендом. Руйнування фізичної інфраструктури, масова вимушена міграція споживачів, волатильність купівельної спроможності та зміна ціннісних орієнтирів аудиторії - усе це зробило традиційні підходи до бренд-менеджменту недостатніми. Водночас цифрове середовище стало основним каналом комунікації бізнесу зі споживачами: саме онлайн-простір дозволив українським брендам не лише зберегти присутність, а й суттєво посилити лояльність аудиторії через ціннісно орієнтований контент, оперативну комунікацію та демонстрацію соціальної відповідальності. Це актуалізує дослідження цифрового бренд-менеджменту як стратегічного управлінського інструменту в умовах воєнної економіки.

Питання управління брендом в кризових умовах досліджували такі вчені, як Д. Аакер (концепція ідентичності бренду), К. Келлер (капітал бренду на основі споживача), а також сучасні дослідники антикризового маркетингу - Ф. Котлер, В. Перція. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток теорії бренд-менеджменту зробили О. Зозульов, С. Нестерова, Т. Примак. Проте питання адаптації цифрових інструментів бренд-менеджменту саме до умов воєнної економіки залишається недостатньо дослідженим і потребує окремого аналізу з урахуванням реалій 2022–2025 років [1], [2], [3].

Метою є дослідження особливостей цифрового бренд-менеджменту українських компаній в умовах воєнної економіки, визначити ключові інструменти та управлінські рішення, що забезпечують стійкість і розвиток бренду в кризових умовах.

Цифровий бренд-менеджмент в умовах воєнної економіки набуває принципово нового змісту. Якщо в мирний час основними цілями управління брендом є формування впізнаваності, лояльності та преміалізація продукту, то в умовах збройного конфлікту на перший план виходять завдання підтримання довіри, демонстрації цінностей та забезпечення безперервності комунікації з аудиторією [1].

Аналіз діяльності провідних українських компаній дозволяє виокремити три моделі цифрового бренд-менеджменту в умовах воєнної економіки.

Таблиця 1. Моделі цифрового бренд-менеджменту провідних українських компаній (2022–2025 рр.)

Компанія	Ключова стратегія цифрового бренду	Управлінське рішення
Monobank	Ціннісний брендинг: підтримка ЗСУ через донат-функції в застосунку, прозора комунікація у Telegram-каналі (2,5 млн підписників)	Інтеграція патріотичного контенту в UX-продукт; швидке реагування на події через соцмережі замість традиційної реклами
Nova Poshta	Бренд надійності: безкоштовна доставка гуманітарної допомоги, комунікація реального часу про роботу у прифронтових зонах	Переорієнтація SMM на сторітелінг про команду та волонтерство; використання CRM-аналітики для персоналізації комунікації
Uklon	Соціально відповідальний бренд: тариф для ВПО, перевезення медперсоналу, публічна звітність про благодійні ініціативи	Репозиціонування бренду від «сервісу таксі» до «частини міської стійкості»; акцент на локальності та підтримці громад

Наведені приклади демонструють спільну управлінську логіку: успішні українські бренди здійснили стратегічний pivot від продуктоцентричної до ціннісноцентричної моделі комунікації. При цьому цифрові інструменти відіграли роль не лише каналу, а й самостійного носія бренд-ідентичності [5], [6], [7].

Серед ключових цифрових інструментів бренд-менеджменту, що набули особливого значення в умовах воєнної економіки, можна виділити такі:

1. Social listening та моніторинг репутації в режимі реального часу (Brand24, Mention) - критично важливий інструмент для оперативного реагування на репутаційні загрози та відстеження настроїв аудиторії в умовах інформаційної нестабільності.
2. Контент-маркетинг із акцентом на сторітелінг - формування емоційного зв'язку з аудиторією через реальні історії команди, клієнтів та партнерів у форматах відео, Reels, Telegram-постів.
3. Омніканальна CRM-комунікація (HubSpot, Salesforce) - персоналізоване звернення до різних сегментів аудиторії з урахуванням їхнього географічного переміщення та зміни споживчої поведінки.
4. Бренд-активізм у цифровому просторі - публічна демонстрація підтримки ЗСУ, благодійних ініціатив та проукраїнської позиції як елемент бренд-ідентичності, що підвищує довіру і лояльність аудиторії.

Водночас цифровий бренд-менеджмент в умовах воєнної економіки стикається з низкою специфічних викликів: ризик «бренд-цинізму» (сприйняття благодійних ініціатив як PR-маніпуляції), необхідність балансу між патріотичною комунікацією та комерційними цілями, висока волатильність споживчих настроїв, а також загроза кіберзагроз для цифрової інфраструктури бренду. Управлінська відповідь на ці виклики полягає у побудові системи прозорої звітності, залученні реальних амбасадорів бренду (а не медійних осіб) та інвестиціях у кібербезпеку цифрових активів [4].

Цифровий бренд-менеджмент в умовах воєнної економіки трансформувався з маркетингової функції на стратегічну управлінську компетенцію. Досвід Monobank, Nova Poshta та Uklon переконливо демонструє, що бренди, які органічно інтегрували ціннісну комунікацію в цифрові канали та здійснили репозиціонування на засадах соціальної відповідальності, не лише зберегли, а й посилили свої ринкові позиції. Ключовими управлінськими рішеннями, що забезпечили цей результат, стали: перехід від рекламоцентричної до контентоцентричної моделі, впровадження real-time моніторингу репутації та побудова автентичного бренд-активізму. Перспективами подальших досліджень є розробка кількісних метрик оцінювання ефективності цифрового бренд-менеджменту в кризових умовах та аналіз довгострокового впливу воєнного ребрендингу на капітал бренду в постконфліктний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aaker D. Building Strong Brands. New York: Free Press, 1996. 380 p.
2. Keller K.L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4th ed. Pearson, 2013. 562 p.
3. Зозульов О.В., Нестерова Ю.В. Бренд-менеджмент: теорія та практика. Київ: НТУУ «КПІ», 2014. 212 с.
4. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетіаван А. Маркетинг 5.0: технології для людства / пер. з англ. Київ: Yakaboo Publishing, 2022. 272 с.
5. Monobank. Офіційний Telegram-канал. URL: <https://t.me/monobank> (дата звернення: 10.04.2025)
6. Nova Poshta. Звіт про корпоративну соціальну відповідальність 2023. URL: <https://novaposhta.ua/csr> (дата звернення: 10.04.2025)
7. Uklon. Блог компанії: соціальні ініціативи під час війни. URL: <https://uklon.com.ua/blog> (дата звернення: 10.04.2025)

Юженко Олександр,

здобувач вищої освіти

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

Чхеайло Анна,

кандидат філософських наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту, бізнесу і професійних комунікацій

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

ЦИФРОВИЙ ВЕЛНЕС ЯК НОВА УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНЦІЯ: БАЛАНС ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ВИГОРАННЯ В ЕПОХУ ГІПЕРПІДКЛЮЧЕНОСТІ

Стрімкий розвиток цифрових технологій та масове поширення гібридних форматів праці призвели до формування принципово нового феномену - гіперпідключеності (hyperconnectivity). Сучасний фахівець перебуває у стані перманентної доступності: корпоративні месенджери, електронна пошта, відеоконференції та хмарні платформи фактично стирають межу між робочим і особистим часом. За даними Міжнародної організації праці (МОП), понад 40% працівників у розвинених країнах відчувають симптоми цифрового вигорання - синдрому, спричиненого надмірним і неструктурованим контактом із цифровим середовищем. У цьому контексті актуалізується поняття цифрового велнесу (digital wellness) - свідомого, збалансованого ставлення до використання технологій із метою підтримки фізичного, психологічного та соціального добробуту.

Проблематика цифрового велнесу перебуває на перетині кількох наукових дисциплін: управлінської психології, соціальної філософії, організаційного менеджменту та когнітивних наук. Концепцію «технологічного балансу» розробляли дослідники Cal Newport (теорія цифрового мінімалізму), Adam Alter (феномен «іраціональної залежності» від технологій), а також команди Microsoft Research, що фіксували вплив «Zoom-втоми» на когнітивні функції менеджерів. Вітчизняні дослідники, зокрема в рамках психології управління та організаційної поведінки, також приділяють увагу цьому явищу, однак управлінський вимір цифрового велнесу як окремої компетенції залишається недостатньо розробленим у контексті українських організацій [1].

Мета роботи - дослідити сутність цифрового велнесу як управлінської компетенції, визначити його складові та обґрунтувати значення для ефективного менеджменту в умовах гіперпідключеності.

Поняття «цифровий велнес» вийшло за межі індивідуальної гігієни споживання технологій і набуло організаційного виміру. В управлінському контексті цифровий велнес - це здатність керівника та організації загалом свідомо регулювати цифрове навантаження таким чином, щоб максимізувати продуктивність і мінімізувати деструктивні наслідки перманентної підключеності.

Можна виокремити три ключові компоненти цифрового велнесу як управлінської компетенції:

1. Когнітивна саморегуляція - здатність усвідомлено розподіляти увагу між цифровим і аналоговим середовищами, управляти інформаційним потоком без когнітивного перевантаження (information overload).
2. Цифрова емпатія та культура «права на відключення» (right to disconnect) - формування в організації норм і правил, що унеможливають очікування миттєвої відповіді поза робочими годинами. Ряд країн ЄС (Франція, Португалія, Бельгія) вже законодавчо закріпили це право [6].
3. Інструментальна грамотність - вміння обирати оптимальні цифрові інструменти під конкретні завдання (асинхронна комунікація vs. синхронна, deep work vs. shallow work за класифікацією Ньюпорта), уникаючи надмірного технологічного шуму.

Практичний вимір цифрового велнесу реалізується через впровадження корпоративних програм цифрового добробуту. Провідні технологічні компанії вже інтегрують відповідні рішення: Microsoft Viva Insights аналізує «цифрові звички» співробітника і надає персоналізовані рекомендації щодо балансу роботи й відпочинку; платформа Calm for Business пропонує практики mindfulness як інструмент профілактики вигорання; Google реалізує внутрішню програму «Search Inside Yourself», яка поєднує принципи нейронауки та усвідомленості для підвищення стресостійкості менеджерів [3].

З філософської точки зору, гіперпідключеність породжує нову форму відчуження - не від засобів виробництва (як у класичному марксистському розумінні), а від власного часу і суб'єктності. Людина перетворюється на реактивний елемент цифрової системи, втрачаючи здатність до автономного цілепокладання. Саме тому цифровий велнес у соціально-філософському вимірі - це не лише питання особистої продуктивності, а й питання збереження людської агентності в технологічно насиченому середовищі [2].

В контексті українських організацій, що функціонують в умовах воєнного часу та форсованої цифровізації, питання цифрового велнесу набуває додаткової гостроти. Дистанційна праця, що стала нормою для значної частини фахівців після 2020 року, суттєво ускладнила межі між роботою та відпочинком, посилила симптоми тривожності та емоційного виснаження. За цих умов впровадження управлінських стратегій цифрового велнесу є не розкішшю, а необхідністю для збереження людського капіталу організацій [5].

Цифровий велнес є новою, проте стратегічно важливою управлінською компетенцією в епоху гіперпідключеності. Його формування передбачає одночасну роботу на трьох рівнях: індивідуальному (когнітивна саморегуляція менеджера), командному (культура цифрової емпатії та право на відключення) та організаційному (впровадження цифрових інструментів моніторингу добробуту). Інтеграція цифрового велнесу в систему управлінських компетенцій сприятиме зниженню рівня вигорання, підвищенню якості управлінських рішень та формуванню стійкої організаційної культури. Перспективами подальших досліджень є розробка моделі оцінювання рівня

цифрового велнесу в українських організаціях та аналіз ефективності конкретних корпоративних програм цифрового добробуту [4].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alter A. Irresistible: The Rise of Addictive Technology and the Business of Keeping Us Hooked. New York: Penguin Press, 2017. 354 p.
2. Bailenson J.N. Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue. Technology, Mind, and Behavior. 2021. Vol. 2, № 1. URL: <https://doi.org/10.1037/tmb0000030> (дата звернення: 10.04.2025)
3. Microsoft WorkLab. The Science of Taking Breaks. Microsoft Viva Insights Research. 2023. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab> (дата звернення: 10.04.2025)
4. Newport C. Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World. New York: Portfolio/Penguin, 2019. 304 p.
5. Міжнародна організація праці. Working from Home: From Invisibility to Decent Work. Geneva: ILO, 2021. 176 p.
6. Закон Португалії про право на відключення (Lei n.º 83/2021). URL: <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/83-2021> (дата звернення: 10.04.2025)

Ялиця Інна,
*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні
факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова;
науковий керівник: Арзянцева Дар'я*

ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Організація контролю на підприємстві трактується як цілісна управлінська система, що передбачає встановлення нормативних параметрів діяльності, вимірювання фактичних результатів, їх порівняння із запланованими показниками та своєчасне коригування виявлених відхилень. Така система забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей шляхом узгодження функціонування всіх елементів управління.

Структурно організація контролю охоплює суб'єкти контролю (управлінський персонал різних рівнів), об'єкти контролю (виробничі процеси, ресурси, результати діяльності), методи здійснення контрольних заходів (ревізії, перевірки, аналітичні процедури), а також етапи реалізації контрольної функції (попередній, поточний і заключний контроль).

До основних елементів організації контролю належать його види, які формують цілісну послідовність охоплення управлінських процесів на всіх стадіях діяльності підприємства. Попередній контроль здійснюється на етапі підготовки господарських операцій і має превентивний характер. Його основне призначення полягає у перевірці обґрунтованості управлінських рішень, відповідності ресурсного забезпечення встановленим вимогам та попередженні можливих відхилень ще до початку виконання робіт.

Поточний контроль реалізується безпосередньо в процесі здійснення господарської діяльності. Його сутність полягає у систематичному спостереженні за ходом виконання операцій, своєчасному виявленні відхилень і оперативному коригуванні дій виконавців. Такий вид контролю забезпечує безперервність управлінського впливу та дозволяє підтримувати діяльність підприємства у межах встановлених нормативів [3].

Заключний контроль проводиться після завершення певного циклу робіт або господарських операцій. Його основною метою є підсумкове оцінювання отриманих результатів, аналіз ефективності використаних ресурсів та визначення рівня досягнення поставлених цілей. Результати заключного контролю використовуються для вдосконалення планування та підвищення якості майбутніх управлінських рішень.

Важливим компонентом організації контролю є також система його реалізації, яка включає різні функціональні напрями. Фінансовий контроль спрямований на перевірку законності та ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, а також на забезпечення фінансової стабільності.

Бюджетний контроль передбачає оцінювання виконання фінансових планів і бюджетів, контроль за дотриманням встановлених лімітів витрат та доходів.

Контроль якості орієнтований на відповідність продукції або послуг встановленим стандартам, технічним умовам і вимогам споживачів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Оперативний контроль забезпечує швидке реагування на зміни у виробничих процесах і найчастіше реалізується через диспетчерські механізми управління, які дозволяють координувати діяльність підрозділів у режимі реального часу.

Методичний інструментарій контролю включає ревізії як форму документальної перевірки господарських операцій, перевірки окремих напрямів діяльності, а також аналіз звітності, зокрема фінансової, з метою оцінювання ефективності функціонування підприємства. Процес контролю реалізується через послідовні етапи: встановлення стандартів і нормативів, зіставлення фактичних показників із плановими та розроблення коригувальних заходів [1].

Особливе значення має внутрішній контроль, спрямований на запобігання нецільовому використанню ресурсів і підвищення результативності праці персоналу. Організація контрольної діяльності формується з урахуванням правової форми підприємства, масштабів його діяльності та складності виробничо-господарських процесів.

У процесі здійснення своєї діяльності відділ внутрішнього контролю забезпечує постійну взаємодію з усіма структурними підрозділами підприємства. Така взаємодія має характер системного інформаційного обміну, що передбачає як отримання необхідних даних для проведення контрольних процедур, так і надання узагальнених результатів аналізу для управлінських потреб. Ефективність функціонування служби внутрішнього контролю значною мірою залежить від налагодженості двосторонніх комунікацій, що забезпечує повноту інформаційної бази та обґрунтованість висновків.

Важливим елементом управлінського механізму є зворотний зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління. Його реалізація можлива лише за умови системного контролю, що включає збір, обробку та аналіз інформації щодо фактичного стану об'єктів управління, а також рівня виконання прийнятих управлінських рішень. Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати управлінські впливи та підвищувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [2].

До основних функціональних обов'язків служби внутрішнього контролю належать:

- здійснення систематичного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, включаючи оцінювання фінансової звітності, стану бухгалтерського та податкового обліку, а також оперативного й адміністративного контролю;
- контроль за дотриманням встановленого порядку документообігу працівниками підприємства відповідно до затверджених регламентів і графіків;

- виявлення та аналіз фактів порушень вимог чинного законодавства, внутрішніх нормативних актів та стратегічних документів підприємства;
- документальне оформлення результатів контрольних заходів, включаючи складання письмових висновків із фіксацією всіх виявлених питань і невідповідностей;
- розробка рекомендацій щодо усунення виявлених недоліків, коригування помилок та вдосконалення управлінських процесів, а також формування пропозицій щодо впровадження профілактичних заходів для запобігання можливим порушенням у майбутньому.

Контроль у процесі детального дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства виконує не лише діагностичну, а й превентивну функцію. Його результати дозволяють виявляти ризики неефективного використання ресурсів, встановлювати причини відхилень від планових показників та формувати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на їх усунення [3].

На основі контрольних процедур розробляється комплекс організаційно-економічних заходів, що спрямовані на мінімізацію втрат, збереження фінансової стійкості підприємства та підтримання належного рівня його ресурсного потенціалу. Особлива увага приділяється забезпеченню раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Важливою складовою є також попередження порушень нормативно-правових вимог. Контроль дає змогу своєчасно ідентифікувати ризики відхилення від законодавчо встановлених норм, внутрішніх регламентів та стандартів діяльності підприємства, що підвищує рівень його правової та фінансової безпеки [1].

Узагальнюючи, контроль виступає інтегруючим елементом управлінської системи, який забезпечує узгодженість між усіма функціями менеджменту. Його взаємодія з плануванням, організацією та регулюванням підтверджує системний характер управління, де кожна функція підсилює ефективність іншої та сприяє досягненню загальних цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Замула І.В., Танасієва М.М. Внутрішній контроль : навч. посіб. Чернівці : Технодруk, 2021. 336 с.
2. Хоdаківська Л., Пономаренко Т. Внутрішньогосподарський контроль збереження і використання матеріальних ресурсів. Українська наука : минуле, сучасне, майбутнє. Вип. 19. Ч. 2. 2024. С. 229-236.
3. Янчева Л. М., Акімова Н. С., Наумова Т. А., Баранова А. О., Топоркова О. В., Макєєва З. О., Герасимова Н. С. Внутрішньогосподарський контроль. Конспект лекцій (у структурно-логічних схемах) Задачі. и: навчальний посібник. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків. 2022. 236 с.

**ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ,
ЗОКРЕМА В ГАЛУЗІ «ЗЕЛЕНОЇ» МЕТАЛУРГІЇ, НА ЗАСАДАХ
СТАЛОСТІ, «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙНОСТІ В
УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

Перспективи для України та вітчизняних виробників від розвитку «зеленої» металургії полягають в перетворенні з одного із суттєвих забруднювачів на виробника «зеленої» сталі, використовуючи власну сировинну базу та впроваджуючи достатні інвестиції в новітні інноваційні технології, основою яких є:

- відповідність європейським екологічним нормам та гармонізація з ринком ЄС, в процесі переходу на «зелені» інноваційні технології, що є вимогою для збереження доступу української сталі до європейського ринку;
- розширення партнерських відносин на засадах співпраці, для розробки проєктів з відновлення української металургії;
- впровадження еко-орієнтованого підходу на основі модернізації підприємств (як приклад, заводи «Метінвест»), можливості співпраці для створення найсучасніших інноваційних екологічних виробництв у Європі.

Стан підприємств металургійної галузі України суттєво відрізняється від металургійних комбінатів ЄС, які можна вважати «розумними заводами» з використанням новітніх інноваційних технологій, що дозволяє об'єднати всі механізми в єдину цифрову систему, використовувати штучний інтелект для оптимізації плавок, роботизацію складальних операції тощо. Враховуючи обмеженість впровадження, технологічні аспекти перебувають в пріоритеті для розвитку українських металургійних підприємств в сучасних умовах, та в перспективі потребують залучення значних інвестицій, зокрема і міжнародної допомоги на відбудову, створення стимулів для оновлення, збереження кадрового потенціалу, модернізацію на існуючих виробничих територіях.

Не менш важливим є екологічний аспект, зважаючи на високий рівень ресурсо- та енергозатратності галузі, генерацію значних викидів забруднюючих речовин і парникових газів, що потребує від держави і виробників прийняття відповідних рішень для впровадження євростандартів у сфері довілля, зокрема в рамках Угоди про асоціацію з ЄС. Враховуючи дороговартісність екологічної модернізації на фоні недостатності коштів підприємств у воєнний час, актуалізується питання залучення стимулів, таких як, впровадження податкових пільг на імпорт очисного обладнання, компенсація процентних ставок за «зеленими» кредитами, використання спільних з ЄС програм підтримки, цільових грантів на проєкти скорочення викидів, дешеві позики тощо.

До найбільш актуальних, зокрема і в період воєнної та повоєнної відбудови, можна віднести такі напрями державної підтримки, як [1, 2]:

- раціональна тарифна політика на енергоресурси, що дозволить забезпечити промисловість конкурентними цінами на електроенергію, зокрема на період воєнного стану і відновлення;

- оптимізація логістики, зокрема через фінансову підтримку «Укрзалізниці» на покриття збитків пасажирських перевезень та компенсацію соціальних видатків; додаткове інвестування у логістичні вузли, зокрема збільшення потужності переходів на західному кордоні, прискорення розвитку дунайських портів, стимулювання приватних перевізників; надання державних гарантів під кредити або надання податкових канікул компаніям, що купують вагони, локомотиви для експорту української продукції тощо;

- забезпечення сировинної бази, зокрема через тимчасову заборону або сильне обмеження експорту металобрухту, що в умовах війни є стратегічний ресурсом для функціонування і розвитку галузі; стимулювання малого бізнесу до збирання брухту (спростити ліцензії, прибрати бюрократію), враховуючи демонтовані зруйновані будівлі, старі промислові конструкції, все що можна вважати як лом для металургії; проведення інвентаризації металевих відходів по країні, залучення відповідних програм на рівні місцевої влади, ДСНС, військових адміністрацій задля збору і передачі на переробку сировини для переплавлення; зниження мит або компенсації різниці в ціні на імпортоване коксівне вугілля, задля стабільної роботи в умовах браку сировини;

- інвестиційні стимули, зокрема, податкові канікули на прибуток, який реінвестується у модернізацію виробництва; звільнення від ПДВ і мит на ввезення нового обладнання, технологій для металургії (станки, електрофільтри, системи автоматизації тощо); створення Державного фонду оновлення промисловості для співфінансування на конкурсній основі модернізаційних проєктів (можливо, спільно з грантами ЄС або кредитами ЄІВ); механізми «зелених» облігацій або вуглецевих кредитів; залучення міжнародних коштів на відбудову промисловості, як наприклад, для заміни зруйнованих потужностей на нові екологічні виробництва, впровадження водневих технологій тощо, як основи технічної реконструкції галузі;

- промислова та соціальна політика, коли держава має стати активним замовником для металургів у рамках відбудови країни, максимального використання української сталі і прокату при відновленні інфраструктури, будівництві мостів, будинків тощо; впровадження програм по підготовці кадрів, зокрема через освітні заклади готувати фахівців для сучасної металургії (автоматизація, ІТ, екологія); започаткування програм перепідготовки для ВПО та безробітного населення; розширення соціальних питань підтримки працівників, забезпечення їх базових потреб тощо.

Особливо важливим є оборонний аспект, бо продукція металургійних підприємств є основою для виготовлення товарів військового призначення та супровідних з ним, як приклад, бронепластин, корпусів техніки, елементів укріплень, бронежилетів, фортифікацій, ремонтних робіт різного призначення

тощо, отже закриває суттєву частину потреб для оборони за рахунок власних ресурсів, сприяє зміцненню економіки, є запорукою сильної армії, вносить значний вклад у забезпечення загальної стійкості і безпеки держави.

Також, одним із основних є просторовий аспект, коли вплив металургії на економіку окремих регіонів, територій, громад та монопрофільних міст (як приклад, Кривий Ріг, Запоріжжя, Маріуполь) є критичним, враховуючи, що функціонування залізрудних шахт і металургійних заводів є визначальними для соціально-економічного розвитку територій, забезпечують основну частину місцевих бюджетів, гарантують робочі місця, як безпосередньо в галузі, так і в суміжних галузях (сфера послуг, торгівля, транспорт, будівництво, освіта тощо), втрата яких є величезною проблемою для територій, бо під загрозою опиняється добробут людей, поширюються соціальні проблеми, безробіття, відтік кадрів, деградація міської інфраструктури через брак бюджету тощо.

Враховуючи актуальність перспективи планування та формування стратегічних пріоритетів розвитку українського бізнесу в умовах переходу економіки до сучасної інноваційної моделі на засадах сталості, зокрема розвитку «зеленої» економіки, для функціонування та життєдіяльності регіонів і територій в Україні, слід наголосити, що одним із завдань регіональної політики є формування «точок зростання» та «територій економічного розвитку» на місцевому і регіональному рівнях, спрямованих на створення безпечних умов життєдіяльності, повернення людей додому, формування комфортного і сприятливого середовища, відродження економічної активності, збереження кадрового потенціалу, організацію нових робочих місць, зростання конкурентоспроможності територіальних систем, підвищення добробуту населення тощо [2-5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Металургія України під час війни та енергокризи: стан справ і перспективи галузі. URL: <https://ndu.kr.ua/671-metalurgiya-ukrajini-pid-chas-vijni-ta-energokrizi-stand-sprav-i-perspektivi-galuzi#>
2. Ресурсний потенціал «зеленої економіки» як підґрунтя для формування «точок зростання» на регіональному рівні. Аналітична записка. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniy-rozvitok/resursniy-potencial-zelenoi-ekonomiki-yak-pidgruntia-dlya>
3. Friant M. C., Vermeulen W. J. V, Salomone R. Analysing European Union circular economy policies: words versus actions. *Sustainable Production and Consumption*. Volume 27, July 2021, P. 337-353. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.11.001>
4. Rahman Md. M., Hossain Md. E. Integrating green tax, green logistics, green climate finance, green technology, and sustainability for a green economy: SEM-ANN approaches. *Sustainable Futures*. Volume 9, June 2025, 100795. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100795>

5. Семигуліна І.Б., Ярошенко І.В. Перспективи публічного управління просторовим розвитком на засадах «зеленої» економіки: місцеві та регіональні інструменти підтримки розробки і реалізації проектів «зеленої» металургії для відновлення регіонів та територій України. 2026. Бізнес Інформ. №2. С. 61-69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-61-69>

РОЗДІЛ 4.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ У ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІЙ СФЕРІ ТА БІЗНЕСІ

Filatova Liubov,
*Ph.D. (Mathematics and Physics), Associate Professor
of the Department of Information Technology and Mathematical Modeling
ERI «Karazin Banking Institute» V.N Karazin Kharkiv National University;*
Shabaltas Vladyslav
*Applicant for higher education, ERI «Karazin Banking Institute»
V. N. Karazin Kharkiv National University*

MODELING NEOBANKING PROCESSES AND ANALYZING FACTORS OF CUSTOMER RETENTION

The banking sector is undergoing a profound digital transformation, driven by the rapid emergence of neobanks - financial institutions operating entirely without traditional physical branches. In this highly agile and competitive environment, customer loyalty is no longer guaranteed by geographic proximity, and switching between different digital service providers takes only a few clicks. Consequently, understanding, predicting, and managing the Customer Churn Rate has become a critical strategic priority for modern fintech companies [1]. Rather than relying solely on aggressive marketing campaigns for customer acquisition, neobanks must utilize robust mathematical and econometric models to identify at-risk users early in their lifecycle and implement proactive retention strategies.

Unlike traditional legacy banking, where retention was heavily tied to physical branches, in the digital space user loyalty depends on operational stability, transparent fee structures, and immediate technical support. Through continuous data tracking and behavioral analytics, digital banks can isolate several key operational metrics that signal impending churn. A sudden drop in application login frequency, longer wait times for customer support queries, and a steady reduction in cross-border transaction volume are primary indicators of declining user engagement. When these early warning indicators fall below a critical threshold, the mathematical probability of a user permanently abandoning the platform increases significantly.

To convert these diverse operational parameters into reliable, real-time forecasts, neobanks deploy specialized quantitative algorithms. The most effective methodologies involve a two-stage predictive modeling framework. First, a baseline probability of departure is calculated using logistic regression or decision tree algorithms [2]. Second, advanced Survival Analysis, such as the Cox Proportional Hazards Model, is applied to accurately estimate the temporal aspect of user behavior - determining exactly when the customer is most likely to churn based on their lifetime activity. This quantitative pipeline allows digital banks to transform raw, high-velocity transactional data into focused customer retention actions.

Risk Trigger / Step	User Signal	Churn Impact	Automated Action / Mitigation
1. Technical Friction	High app latency & UI crashes	Immediate Exit	Route user to dedicated queue & offer immediate technical compensation.
2. Price Sensitivity	Competitor launches lower fees	High Migration	Apply dynamic tiered discounts or offer higher cashback on daily usage.
3. Low Engagement	Drop in transaction frequency	Gradual Churn	Trigger automated behavioral push campaigns with targeted financial perks.
4. Unresolved Support	Long wait times unresolved tickets	Critical Risk	Escalate query to senior customer agents and waive premium account fees.

Table 1. Operational action-based framework for churn risk mitigation [3-4]

Mathematical modeling enables neobanks to successfully pivot from reactive troubleshooting to highly efficient, proactive customer retention. By continuously feeding real-time operational data into predictive algorithms, financial institutions can design data-driven marketing policies that mitigate churn risks before they materialize. Consequently, this strategic integration not only stabilizes the overall customer base but also optimizes acquisition costs, improves long-term Customer Lifetime Value, and secures a competitive edge in the rapidly evolving digital financial ecosystem.

REFERENCES

1. Digital Banking Transformation and Customer Churn Analytics (2024). *Journal of Fintech and Digital Economy*, Vol. 14, Issue 2. [Online]. Available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/152/157/266>
2. Dashko I., Cherep O., Mykhailichenko L. (2025). Digital Neobanking Trends: Evaluating Market Expansion. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, No 4. [Online]. Available at: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/2186/2227>
3. The Influence of Mobile UI Experience and Fees on Neobanking Customer Retention (2026). *Journal of Developing Economies*, Vol. 11, No. 1. [Online]. Available at: <https://jdess.ub.ac.id/index.php/jdess/article/view/598>
4. Analyzing Customer Churn Dynamics in the Fintech Sector via Machine Learning (2025). *Frontiers in Blockchain*, Vol. 8. [Online]. Available at: <https://www.frontiersin.org/journals/blockchain/articles/10.3389/fbloc.2025.1550720/full>

Hryn Daria,
higher education student, first (bachelor's) level of higher education
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University;
Scientific advisor: Shevchenko Viktoriia,
Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University

BALANCING USABILITY AND SECURITY IN MODERN WEB APPLICATIONS

Balancing security and usability is a complex task, as both aspects often seem to be at odds with each other. However, by integrating security into the early stages of system development and considering user behavior and needs, it is possible to create systems that are secure without sacrificing usability. This involves thoughtful user interface design, clear communication of security measures, and the implementation of user-friendly security features, such as biometric authentication or single sign-on systems. The adoption of a user-centered design approach can greatly contribute to achieving this balance between security and usability. [1]

In addition to this, it is important to understand what usability specialists and software designers have to bear in mind when designing usability for secure systems. The key characteristics of the usability problem related to security are described below.

It is important to make sure that the users understand what they should do well enough to avoid making potentially high risk mistakes; this is especially important for security mechanisms, since if a secret is left unprotected, even for a short moment, there is no way to ensure it has not been compromised.

Security is a secondary goal for many users, a necessary step on the way of achieving their primary goals such as checking their account balance or their email; therefore developers should not optimistically assume that users are motivated to read manuals or look for security rules and regulations.

Security concepts might seem self evident to the security developer but are very unintuitive to many users; developers therefore need to put extra effort into understanding the users' mental models and be sure to use concepts the users are familiar with.

Feed-back is often used to prevent users from making mistakes, but this is difficult in security since the state of a security mechanism is often very complex and hard to explain to the user.

Security is only as strong as its weakest component. Therefore users need guidance to attend all security aspects in their usage of the mechanism.

At the same time, attackers can abuse a system that is “too” usable but not sufficiently secure. This demonstrates that excessive simplification of security mechanisms may also create vulnerabilities.

Furthermore, modern research emphasizes that complex or poorly designed interfaces often lead to user errors and unsafe behavior. Users may ignore security mechanisms, reuse passwords, or choose weaker protection methods if the system is difficult to use. As a result, usability directly affects the overall level of cybersecurity.

In this context, one of the modern approaches to cybersecurity is the concept of usable security, which involves integrating security mechanisms while taking into account user needs and behavior. This approach is based on the principle of human-centered design, according to which security measures should be understandable, accessible, and easy to use.

Studies show that complex or unclear security mechanisms are often not accepted by users, which leads to their avoidance or bypass. As a result, users may choose less secure alternatives, which significantly reduces the overall level of information system protection. [2]

The main principles of usable security include usability, accessibility, transparency, and acceptance. Security mechanisms should be organically integrated into the user interaction process and should not complicate the performance of primary tasks. At the same time, they must be accessible to users with different abilities and levels of digital literacy. Transparency is also important, as users should understand how security mechanisms work and what role they perform. In addition, the level of usability and clarity directly affects user acceptance and willingness to follow security rules.

Thus, the implementation of usable security principles not only improves system usability but also enhances cybersecurity by reducing user errors. [3]

The practical confirmation of the concept of usable security are modern authentication mechanisms that combine a high level of security and ease of use. One of the most common solutions is the use of two-factor authentication (2FA), which involves confirming the user's identity using two independent factors.

Traditionally, one-time passwords sent via SMS messages were used for this. However, this approach has a number of disadvantages, in particular, vulnerability to interception of messages or attacks associated with replacing the SIM card. In this regard, modern digital services are gradually moving to more secure and convenient solutions, such as confirming transactions via a mobile application or using biometric authentication methods.

In particular, biometric authentication (Face ID, Touch ID, fingerprint) allows you to significantly simplify the process of logging into the system and confirming transactions, while providing a high level of protection. It is an example of effective integration of usability and cybersecurity principles, as it does not require remembering complex passwords and reduces the likelihood of user errors.

An important element is also the use of a PIN code as an additional layer of protection. To increase security, mechanisms for dynamically arranging digital

buttons can be used, which makes it difficult to obtain a password by monitoring user actions.

Thus, the interaction between usability and security demonstrates that both aspects must be considered simultaneously in order to design effective and reliable digital systems. The integration of user-centered design principles into cybersecurity allows not only to improve user experience but also to significantly reduce risks associated with human error.

Moreover, modern approaches, such as multi-factor authentication and biometric technologies, confirm that it is possible to achieve a balance between security and usability in practice. Properly designed security mechanisms increase user trust and encourage correct interaction with the system.

The Diia application, developed by the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, is a strong example of usable security in practice. There are the following security measures in this app:

1. Multi-factor authentication is required for sensitive operations, such as signing official documents or accessing financial records.
2. Biometric verification (Face ID, fingerprint) ensures that only the rightful owner can use the app.
3. Dynamic PIN codes and encrypted communication channels protect against interception and fraud.

So, millions of Ukrainians now rely on Diia for everyday interactions with the government. The app demonstrates that strong security can coexist with high usability, increasing both trust and adoption rates.

Therefore, the concept of usable security should be considered as a key direction in the development of modern digital products, as it ensures both a high level of protection and a positive user experience.

REFERENCES

1. AGBOOLA, Taofeek Olayinka; ADEGEDE, Job; JACOB, John G.. Balancing Usability and Security in Secure System Design: A Comprehensive Study on Principles, Implementation, and Impact on Usability. International Journal of Computing Sciences Research. – 2024. – Режим доступа: <https://stepacademic.net/ijcsr/article/view/488/237>
2. Braz, C., Seffah, A., M'Raihi, D. (2007). Designing a Trade-Off Between Usability and Security: A Metrics Based-Model. In: Baranauskas, C., Palanque, P., Abascal, J., Barbosa, S.D.J. (eds) Human-Computer Interaction – INTERACT 2007. – Режим доступа: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-74800-7_9
3. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI). Usable Security – Handlungsfelder menschenzentrierter Cybersicherheit. – 2025. –. Режим доступа: https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/DVS-Berichte/whitepaper-usable-security.pdf?__blob=publicationFile&v=5/

Poliakova Yevheniia,

4th year student

ERI “Karazin Banking Institute” V.N. Karazin Kharkiv National University

Scientific advisor: Stiahlyk Natalia,

Associate Professor of the Department of

Information Technology and Mathematical Modeling,

ERI “Karazin Banking Institute” of V.N. Karazin Kharkiv National University

RESEARCH ON THE IMPACT OF CLIPBOARD HIJACKING ON FINANCIAL TRANSACTION SECURITY AND RISK MINIMIZATION MODELS

The rapid digitalization of financial services has significantly increased the number of online transactions, including banking operations and cryptocurrency transfers. However, this transformation has also led to the emergence of new cybersecurity threats. One of the most stealthy and dangerous threats is Clipboard Hijacking, which targets the clipboard mechanism of operating systems.

Clipboard Hijacking is a type of malware attack that monitors and modifies data copied by the user. In the context of financial systems, such attacks are primarily aimed at substituting payment details, including IBAN numbers and cryptocurrency wallet addresses. Due to the complexity of these identifiers, users rely heavily on copy-paste operations, which creates a critical vulnerability point.

The mechanism of the attack typically includes three stages: monitoring clipboard activity, detecting financial data using pattern recognition algorithms, and replacing the original data with attacker-controlled information. As a result, users unknowingly transfer funds to malicious accounts.

The study identifies the most vulnerable areas of financial transactions:

1. cryptocurrency operations due to their irreversibility;
2. IBAN-based bank transfers;
3. remote environments such as RDP sessions and virtualized systems.

Risk assessment shows that Clipboard Hijacking poses a critical threat, especially for private crypto investors and corporate financial operations. The level of risk depends on both the probability of attack execution and the potential financial loss.

To address these challenges, a multi-layered risk minimization model is proposed, which includes:

1. technical monitoring of system API calls;
2. behavioral analysis of processes interacting with the clipboard;
3. real-time detection of suspicious modifications;
4. user-level verification mechanisms.

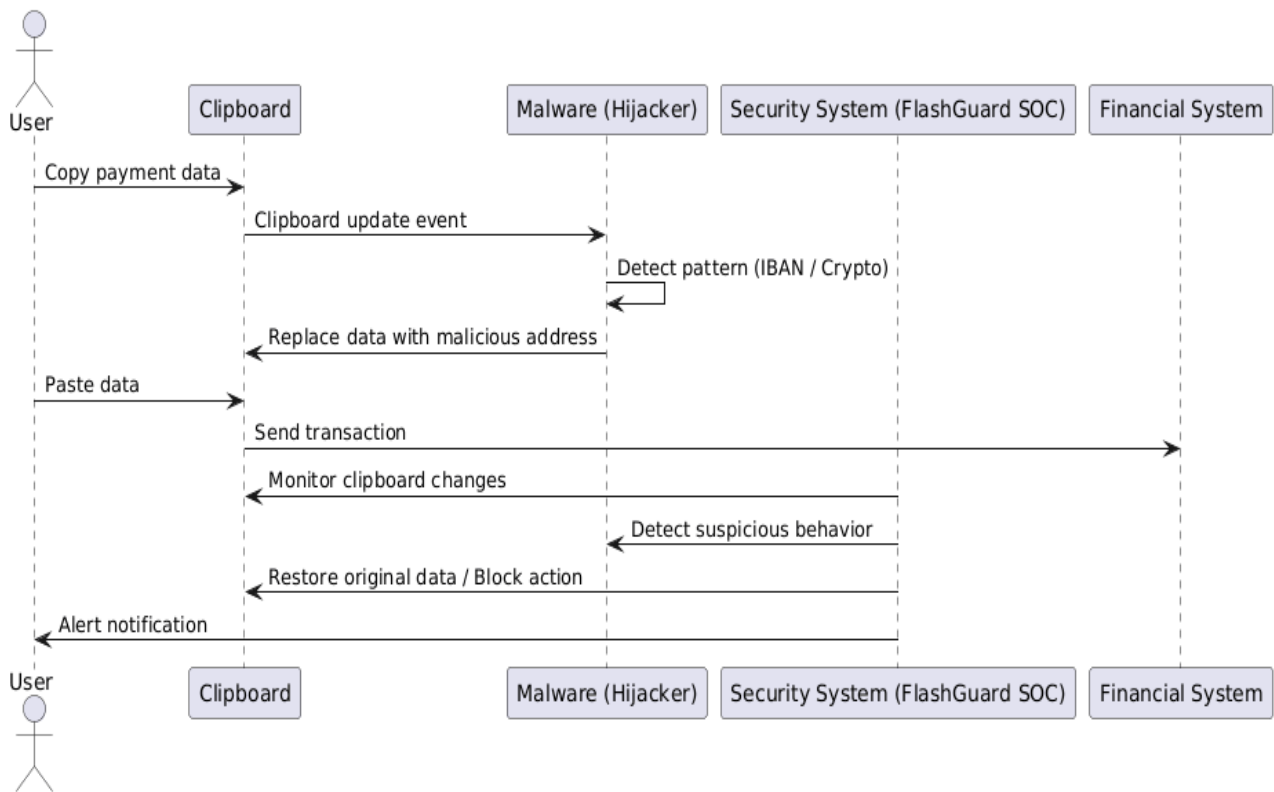


Figure 1. Clipboard Hijacking attack and protection model

Additionally, a software solution was developed to detect and prevent clipboard manipulation. The system implements continuous monitoring, pattern recognition, and automatic blocking of suspicious activities.

The results demonstrate that combining technical controls with user awareness significantly reduces the probability of successful attacks. Therefore, Clipboard Hijacking should be considered a critical cybersecurity issue in modern financial ecosystems.

REFERENCES

1. Research on Clipboard Hijacking attacks and financial security.
2. Windows API documentation for clipboard management.
3. Cybersecurity reports on malware targeting financial transactions.

Shepelev Artem,

*higher education student, first (bachelor's) level of higher education
ERI "Karazin Banking Institute" of V.N. Karazin Kharkiv National University;*

Scientific advisor: Shevchenko Viktoriia,

*Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
ERI "Karazin Banking Institute" of V.N. Karazin Kharkiv National University*

DEVELOPING A CROSS-PLATFORM INTEGRATED EDUCATIONAL ENVIRONMENT FOR LOW-LEVEL PROGRAMMING IN THE CONTEXT OF FINANCIAL IT INFRASTRUCTURE

Modern financial ecosystems, including high-frequency trading (HFT) platforms and secure banking infrastructures, demand ultra-low latency and uncompromising hardware-level security. Consequently, there is a critical need for IT specialists possessing a profound understanding of computer architecture and low-level programming [3]. However, training such experts faces organizational challenges due to the fragmentation of operating systems (macOS, Linux, Windows) in educational settings. Implementing modern, cross-platform software tools is essential to streamline the learning process, offering intuitive compilation and real-time visualization of memory processes. Such instruments not only lower the entry barrier for mastering Assembly language but also enable rapid identification of vulnerabilities and inefficiencies crucial for financial software development.

The primary objective of this research is to conceptualize and develop a cross-platform application that seamlessly integrates a code editor, a build system, and interactive debugging tools tailored for the education of future financial IT specialists [4].

Historically, low-level programming education has relied on legacy emulators like DOSBox coupled with translators such as TASM or MASM. These outdated solutions predominantly target obsolete architectures, rely exclusively on command-line interfaces, and lack the graphical support necessary for modern pedagogical demands. Furthermore, they fail to provide adequate visualization of system processes on contemporary OSs, presenting a steep learning curve that hinders students from conducting the deep microprocessor analysis required for optimizing complex computational algorithms.

To address this, an innovative, universal technological solution must be deployed. Effective training necessitates the integration of robust compilers and modern frameworks. By combining the Avalonia UI framework [2]—which ensures a native interface across multiple platforms—with the powerful NASM (The Netwide Assembler) compiler [1], we create a solid foundation for this educational tool. NASM's support for various object file formats and direct architectural interaction allows students to write code and simultaneously monitor execution. This synergy bridges the gap between editing, compiling, and visualizing, enabling students to

make informed decisions when testing code designed for high-performance applications.

The proposed application is conceptualized as a desktop solution prioritizing cross-platform compatibility. Its core functionality empowers users to perform real-time analysis by:

- Displaying CPU register values (RAX, RBX, RCX, etc.) in an accessible format to monitor computational efficiency;
- Dynamically tracking stack modifications during execution, which is vital for understanding memory allocation and preventing buffer overflow vulnerabilities in secure applications;
- Inspecting data segments and memory via a Hex-view interface.

To minimize configuration overhead, the application features a "One-click build" mechanism, allowing learners to focus entirely on code logic rather than environment setup.

Considering the target audience's requirements, the integrated environment incorporates:

- Tools for interactive system state monitoring;
- Streamlined methods for source code translation;
- Personalized visualization of Assembly instruction execution;
- A unified approach to laboratory tasks, ensuring consistency regardless of the student's hardware capabilities.

As a result, users gain a comprehensive development environment that fosters a conscious approach to hardware study and software optimization—skills strictly necessary for the modern IT and financial tech sectors [4].

The anticipated impact of implementing this application includes:

- Enhanced user experience (UX) for students studying complex system architectures;
- A standardized toolset for practical sessions across all operating systems;
- Significant reduction in time allocated to technical environment configuration;
- Provision of a robust tool for educators to evaluate students' practical competencies effectively.

The proposed system is highly adaptable. It functions efficiently both for independent study and within university computer labs. Looking forward, the functionality can be expanded by integrating an interactive step-by-step debugger for granular program analysis. The architecture possesses a high potential for modification, aligning with the evolving standards of low-level programming and the growing technical demands of the industry.

Naftogaz, Ukraine's largest energy company, operates within a highly complex financial and IT infrastructure. The company manages vast volumes of financial transactions, energy trading operations, and secure data exchanges with international partners. These systems demand low-level programming expertise to ensure ultra-low latency, secure encryption, and resilience against cyberattacks. Training IT specialists for Naftogaz requires tools that allow students to understand hardware-level

processes—such as memory allocation, buffer overflow prevention, and CPU register monitoring—because vulnerabilities at this level could compromise financial operations or national energy security.

A unified educational IDE would allow future Naftogaz IT engineers to practice Assembly programming across Windows, Linux, and macOS without compatibility barriers. Real-time visualization of registers and stack operations helps students identify inefficiencies in algorithms used for financial modeling and secure transaction processing. By lowering the entry barrier to low-level programming, such an environment ensures a steady pipeline of specialists capable of maintaining and innovating within Naftogaz’s financial IT ecosystem.

In conclusion, the proposed software concept merges a code editor, build tools, and interactive memory monitoring into a cohesive educational platform. This approach meets modern requirements for training highly qualified IT personnel capable of operating within complex infrastructural environments. Its primary value lies in its cross-platform nature, practical orientation, and evolutionary potential. The result is a functional IDE prototype that successfully serves as a contemporary educational platform.

REFERENCES

1. NASM documentation - URL: <https://www.nasm.us/docs.html>
2. Avalonia documentation - URL: <https://docs.avaloniaui.net/>
3. Intel® 64 and IA-32 Architectures Software Developer Manuals - URL: <https://www.intel.com/content/www/us/en/developer/articles/technical/intel-sdm.html>
4. Computer Organization and Design: The Hardware/Software Interface - URL: <https://shuyuej.com/books/Computer%20Organization%20and%20Design-%20The%20Hardware%3ASoftware%20Interface.pdf>

Бойко Ярослав,
к.е.н., доцент
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»;
Гапак Наталія,
к.е.н., доцент
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ВПЛИВ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобальної цифровізації штучний інтелект перетворився з футуристичної концепції на критично важливий інструмент ведення бізнесу. Для сегменту мікропідприємництва та крафтових виробництв інтеграція генеративних нейромереж відкриває шлях до подолання ресурсних обмежень та масштабування без втрати автентичності продукту. Для сегменту мікропідприємництва та крафтового виробництва це означає фундаментальне нівелювання «бар'єру входу» на висококонкурентні ринки.

Технологічний стек ІІІ для бізнесу доцільно розділити за такими напрямками впливу:

1. Класифікація та функціональні можливості інструментів ІІІ

- *Цифрові художники (дифузійні моделі):* інструменти на зразок Midjourney чи DALL-E дозволяють створювати візуальний стиль бренду за лічені хвилини. Це не просто картинки — це пакування, логотипи та ілюстрації, які раніше коштували тисячі доларів. Тепер крафтар може експериментувати з виглядом свого продукту щодня.
- *Інтелектуальні редактори (LLM):* великі мовні моделі не просто виправляють помилки, а пишуть стратегії, створюють сценарії для Reels та адаптують думки власника бізнесу під різні аудиторії. Це дозволяє маленькому бренду виглядати так само професійно, як і глобальний гравець. Впровадження ІІІ-інструментів у маркетингові процеси дозволяє знизити операційні витрати на контент та дизайн до 70% [1], а те, що раніше займало тиждень (брейншторм, копірайтинг, візуалізація), тепер робиться за години.
- *Віртуальна присутність:* технології реалістичних відео-аватарів та інтелектуальних агентів (AI Agents) забезпечують «ефект присутності» 24/7. Для малого бізнесу це вирішує проблему обмеженого людського ресурсу: клієнт отримує експертну консультацію в момент запиту, що радикально підвищує коефіцієнт конверсії без залучення додаткового персоналу.

2. Автоматизація стратегічного аналізу. Малий бізнес часто діє «на інтуїції». Але ІІІ пропонує замінити її на точний розрахунок, роблячи складні маркетингові моделі доступними для кожного.

- *SWOT та TOWS-моделювання:* ІІІ-інструменти здатні обробляти великі масиви ринкових даних для миттєвого виявлення кореляцій між сильними

сторонами бренду та можливостями ринку. Алгоритм миттєво знаходить зв'язки, які людина просто не помітить.

- *JTBD-аналіз (Jobs To Be Done)*: це наука про те, на яку «роботу» клієнт «наймас» ваш продукт. Алгоритми допомагають глибше інтерпретувати мотивацію споживачів, що дозволяє створювати більш точні ціннісні пропозиції. ШІ аналізує тисячі коментарів споживачів і підказує, що, наприклад, аромасвічки у підприємця купують не заради аромату, а заради відчуття спокою після роботи. Це дозволяє виробнику, в свою чергу, «бити точно в ціль».

3. Економічна ефективність та оптимізація ресурсів. Впровадження ШІ-технологій у діяльність малого бізнесу демонструє прямий економічний ефект:

- *Підвищення продуктивності*: автоматизація рутинних маркетингових завдань (відповідей на типові питання, виставлення рахунків, планування постів) дозволяє підвищити загальну ефективність бізнес-процесів орієнтовно на 20%. Середній приріст продуктивності від використання ШІ-інструментів сьогодні становить близько 14-15%, проте для новачків та мікробізнесу цей показник сягає 34%, оскільки алгоритми компенсують брак вузькоспеціалізованих навичок [2].
- *Концепція «віртуальної команди»*: власник бізнесу отримує можливість замінити цілий відділ (дизайнер, маркетолог, копірайтер) доступним програмним забезпеченням, що критично важливо для стартапів в умовах обмеженого капіталу. Для них це єдиний спосіб вижити та почати масштабування без найму десятка працівників.

4. Етичні аспекти та збереження «людського обличчя» бізнесу. Ключовим викликом залишається пошук балансу між автоматизацією та збереженням унікальності. Попри цифровізацію, у крафтовому секторі емоційний зв'язок із майстром залишається ключовим, адже є частиною додаткової вартості товару.

ШІ тут виступає не заміною майстра, а його підсилювачем. Він забирає на себе «математику» (логістику, аналітику, базовий SMM), звільняючи час для творчості та спілкування з клієнтами.

Штучний інтелект вирівнює можливості між глобальними корпораціями та малими локальними брендами, коли розмір компанії більше не має вирішального значення. Стратегічне використання ШІ-інструментів дозволяє малому бізнесу стати більш гнучким, інноваційним та стійким до економічних коливань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The economic potential of generative AI: the next productivity frontier. McKinsey&Company. June 14, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#/>
2. AI Statistics & Trends that define business profitability in 2026. Glorium Technologies. February 26, 2026. URL: <https://gloriumtech.com/generative-ai-statistics-and-trends/>

*Вітасик Анастасія,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка;
науковий керівник: Вдовин Мар'яна*

КОМПЛЕКСНЕ ІНТЕГРАЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЗА ПОКАЗНИКАМИ РІВНЯ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ

Рівень життя населення є важливою характеристикою соціально-економічного розвитку країни, що відображає умови життєдіяльності населення та ступінь задоволення його матеріальних і соціальних потреб [1]. В умовах сучасних економічних трансформацій та значної міжрегіональної диференціації в Україні особливої актуальності набуває проблема його комплексного оцінювання із застосуванням сучасних аналітичних методів [2]. Оцінюванню рівня життя населення присвячена низка праць, зокрема у роботі Вдовин, М. та Сухович, Х [3] здійснено прогноз показників добробуту, у [4] кластеризацію країн за соціально-економічними показниками добробуту.

Метою дослідження є оцінювання рівня життя населення регіонів України та побудова їх рейтингу із використанням різних підходів багатовимірної аналізу. Інформаційною базою дослідження виступають статистичні дані Державної служби статистики України [5]. Для оцінювання використано систему соціально-економічних показників, зокрема доходи населення, витрати, валовий регіональний продукт, рівень зайнятості та безробіття, середню заробітну плату та обсяги експорту.

У роботі застосовано декілька методів оцінювання. По-перше, здійснено нормалізацію показників та побудовано інтегральний показник рівня життя населення, що дозволяє отримати узагальнену оцінку соціально-економічного розвитку регіонів. По-друге, використано метод машинного навчання Random Forest, який дає змогу врахувати нелінійні взаємозв'язки між показниками та сформулювати альтернативний рейтинг регіонів [6]. По-третє, застосовано методи статистичних ігор (критерії Байєса–Лапласа, Гурвіца та Ходжеса–Лемана), що дозволяють оцінити регіони в умовах невизначеності [7].

Для узагальнення результатів проведено порівняння рейтингів регіонів, отриманих за різними методами (табл. 1).

Аналіз результатів показує, що незалежно від використаного методу спостерігається загальна узгодженість рейтингів. Зокрема, м. Київ, Дніпропетровська, Київська та Харківська області стабільно займають провідні позиції, що свідчить про високий рівень їх соціально-економічного розвитку. Водночас Волинська, Чернівецька та Тернопільська області у більшості випадків займають нижчі позиції, що вказує на наявність структурних проблем у їх розвитку.

Таблиця 1. Порівняння рейтингів регіонів за різними методами

Регіон	Інтегральний метод	Random Forest	Статистичні ігри
Вінницька	11	11	11
Волинська	25	25	25
Дніпропетровська	2	2	1
Донецька	18	17	22
Житомирська	16	15	17
Закарпатська	20	19	23
Запорізька	5	5	9
Івано-Франківська	19	18	16
Київська	3	4	1
Кіровоградська	22	21	24
Луганська	21	22	20
Львівська	8	7	5
Миколаївська	6	8	8
Одеська	7	6	6
Полтавська	9	9	6
Рівненська	17	20	14
Сумська	10	10	10
Тернопільська	23	23	18
Харківська	4	3	4
Херсонська	13	13	15
Хмельницька	14	14	12
Черкаська	12	12	13
Чернівецька	24	24	21
Чернігівська	15	16	18
м.Київ	1	1	3

Джерело: побудовано автором за даними Держстату України [5]

Разом з тим, окремі відмінності у рейтингах пояснюються специфікою використаних методів. Інтегральний показник відображає узагальнену оцінку на основі зважування показників, метод Random Forest враховує складні залежності між ними, тоді як методи статистичних ігор орієнтовані на прийняття рішень в умовах невизначеності.

Таким чином, застосування декількох підходів дозволяє отримати більш об'єктивну та комплексну оцінку рівня життя населення регіонів України, а також підвищує достовірність результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані для формування ефективної регіональної політики та зменшення міжрегіональної нерівності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вдовин М.Л., Зомчак Л.М., Міщук Т.В. Аналітика сучасного стану добробуту населення України. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-77>
2. Вдовин М., Міщук Т. Рейтингування регіонів України за показниками добробуту населення. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2022. Вип. (1 (91)). С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.1.1>
3. Вдовин, М., Сухович, Х. Прогнозування рівня добробуту населення України методом Хольта. Економіка та суспільство. 2024. No. (64). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-6>
4. Вдовин М.Л., Швед С. В. Кластеризація країн Європи за показниками соціально-економічного добробуту населення. Економіка і управління. 2025. №2. С. 18-26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.2.2025.2>
5. Державна служба статистики України : вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.03.2026).
6. Breiman L. Random Forests. Machine Learning. 2001. Vol. 45. No. 1. P. 5–32.
7. Rencher A. C. Methods of Multivariate Analysis. New York : Wiley, 2002.

*Давиденко Дар'я,
к.е.н., старш. досл.
ННЦ «ІСЕ ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса»
Міністерства юстиції України, ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО БАНКІНГУ В УКРАЇНІ

Цифрова трансформація як процес імплементації сучасних технологій в банках у 2026 році продовжує активно розвивати галузь. Цифровий банкінг став невід'ємною складовою сучасного ринку, що спрямований на задоволення потреб клієнтів у здійсненні фінансових послуг поза межами стаціонарних відділень.

Незважаючи на існуючі можливості цифрового банкінгу щодо здійснення миттєвих переказів на карту, надання он-лайн технічної підтримки клієнту, здійснення обміну валют тощо, галузь продовжує активно нарощувати темпи діджиталізації, імплементуючи сучасні технології у сфері банківської діяльності. Так, пріоритетними напрямками розвитку цифрового банкінгу у 2026 році є створення вбудованих фінансів як платформи, підвищення прозорості під час здійснення фінансових операцій, адаптація до мінливих зовнішніх умов, цілодобовість доступу до банківських систем [1].

Для реалізації таких цілей банки впроваджують сучасні технології, а саме: штучний інтелект, блокчейн, хмарні технології, відкриті API, роботизовані автоматизації процесів тощо. Всі ці засоби поліпшення та прискорення банківських процесів впливають на підвищення безпеки платежів, посилення прозорості фінансових потоків, доступності банківських послуг [2]. Сукупність позитивних змін наближає банківську галузь до трендового IBM моделювання бізнес-процесів. Сутнісно, за змістом, IBM як найбільший у світі виробник програмного забезпечення, виділяє 4 моделі, кожна з яких краща за попередню в аспектах цифрового брендингу. Так, модель А – цифровізація на базі головного (материнського) банку, модель В – банк, що має цифрові канали у мобільних додатках, модель С – цифровий підрозділ на базі банку, модель D – 100 % цифровий банк [3, 4].

Зрозуміло, що актуальним напрямом цифрового банкінгу є побудова моделей D, що передбачає створення цифрового банку, який базує свою діяльність на цифрових технологіях. При цьому, важливою складовою успішного провадження такої моделі є бажання масштабувати менеджмент та оптимізувати всі процеси роботи за допомогою цифрових рішень.

Таким чином, активне впровадження цифрових технологій дозволяє банку створити автоматизовані системи взаємодії з клієнтом (наприклад, он-лайн чат, інформація за запитом, гаряча лінія), що сприяє не лише полегшенню його безпосередньої роботи, а й створенню цифрових підрозділів класичного банку, що діють автоматично.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тренди обслуговування банкінгу у 2026. URL: <https://ukrsibbank.com/blog/trends-in-banking-2026/> (дата звернення: 01.05.2026).
2. Цифрова трансформація банків: як змінюється галузь. URL: <https://ukrsibbank.com/blog/digital-transformation-in-banking/> (дата звернення: 01.05.2026).
3. Тимоць М. В. Аналіз трендів та перспектив цифрового банкінгу в Україні. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. 4 (5). С. 23–32.
4. IBM завершила проект з модернізації інфраструктури зберігання фінансової інформації НБУ. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/ibm-zavershila-proekt-po-modernizatsii-infrastruktury-hraneniya-03042012170900/amp> (дата звернення: 01.05.2026).

*Дудченко Володимир,
кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри інклюзивної освіти, реабілітації та гуманітарних наук
Навчально-реабілітаційний Заклад Вищої Освіти «Кам'янець-Подільський
державний інститут» , м. Кам'янець-Подільський, Україна*

ORSID: 0000-0001-9710-2895;

*Поліщук Олександр,
доктор філософських наук, професор, проректор з науково-педагогічної
роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії (м. Хмельницький)*

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ В СУЧАСНОМУ ПОСТІНДУСТІАЛЬНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

У сучасному глобалізованому світі, особливості цифрової форми співіснування різноманітних культур, інформаційна мережа, соціальні комунікації є основою взаємодії в сучасному соціокультурному і полікультурному дискурсі. З розвитком цифрових технологій штучний інтелект, цифрові технології дедалі активніше інтегрується в цей процес, змінюючи традиційні методи з обміну інформацією, аналізу даних та взаємодії між користувачами глобальної мережі.

Інформаційні технології, цифрові форми сучасної комунікації, штучний інтелект кардинально трансформують соціальну стратифікацію, кардинально змінюють соціальну сферу, відкриваючи нові горизонти для персоналізації, автоматизації та аналізу великих даних. Однак його використання також пов'язане з юридичними, морально-етичними та безпековими проблемами, які потребують ретельного регулювання і наукового дослідження. Подальший розвиток ШІ у соціальних комунікаціях залежатиме від технологічного прогресу та впровадження етико-правових стандартів, що сприятиме створенню більш безпечного та ефективного комунікаційного середовища.

Наразі простежуємо стрімкі трансформації, які рухаються від алгоритмів соціальних мереж до чат-ботів і голосових помічників – ШІ став невід'ємною частиною сучасного інформаційного середовища [1с. 255-258].

Новопосталий постіндустріальний світ (інформаційне середовище) цифрові технології, інноваційні методи році стали невід'ємною частиною практики соціального працівника, соціального психолога забезпечуючи доступність, прозорість та ефективність надання допомоги. Завдяки інноваційним технологіям, цифровізації, фахівці можуть швидше реагувати на кризові явища в умовах російсько-української війни та охоплювати ширше коло вразливих верств населення(ВПО, ветерани війни, особи з ПТСР).

Враховуючи зазначене, констатуємо, що в нашій країні реалізується стратегія цифрового розвитку соціальної сфери до 2027 року, яка передбачає:

Єдину інформаційну систему соціальної сфери (ЄІССС): Централізація даних для прозорого призначення допомог.

Цифрові компетентності: Формування системного розуміння ролі ІТ у соціальній роботі, яка є частиною сучасної підготовки кадрів.

Доступність послуг: Можливість отримання допомоги через онлайн-черги та електронні кабінети у громадах.

Висновки. В процесі дослідження ролі ІІІ, цифрових технологій у розвитку соціальних комунікацій було встановлено, що штучний інтелект відіграє визначальну роль у трансформації соціокультурних комунікацій, автоматизуючи взаємодію, персоналізуючи контент і забезпечуючи аналіз великого об'єму даних. Це значно покращує ефективність комунікацій у бізнесі, медіа та державному управлінні та роботі соціального працівника. Однак у шерегу позитивних змін виникають і певні виклики. Серед них – морально-етичні питання, загрози приватності, ризики маніпуляції інформацією та утворення «інформаційних пасток» [2. с.40].

Відповідь на новопосталі проблеми потребує як технологічних, так і нормативно-правових підходів, спрямованих на забезпечення прозорості та відповідального використання ІІІ, цифрових технологій в соціальних комунікаціях і практиці міжкультурного діалогу[3].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ситник О. Проблематика впровадження штучного інтелекту в сучасних ЗМІ та медіатехнологіях. Український інформаційний простір, 2023. 2(12). С. 252–265. [https://doi.org/10.31866/2616-7948.2\(12\).2023.291187](https://doi.org/10.31866/2616-7948.2(12).2023.291187)
2. Polishchuk, O. S., & Dudchenko, V. S. (2023). Ukrainian Identity in Heterogeneous European Collective Action. *Anthropological Measurements of Philosophical Research*, (23), 34–43. <https://doi.org/10.15802/ampr.v0i23.283586>
3. Oleksandr Polishchuk, Zoreslav Samchuk, Volodymyr Dudchenko, Dmytro Shtanagei, Iryna Storozhuk, Oleksandr Zhabenko6, Lesya Chervona. Digitization and globalization: Navigating the impact on social capital, natural resources, and environmental sustainability. DOI <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202454104007> Published online 18 June 2024 E3S Web of Conferences 541, 04007 (2024)

ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні умови глобальної невизначеності, спричинені макроекономічною нестабільністю, геополітичними викликами, порушенням логістичних ланцюгів та трансформацією споживчої поведінки, формують нові вектори розвитку ринку продовольчих товарів. Додатковими чинниками виступають цифровізація економіки, зростання ролі онлайн-комунікацій та зміна моделей споживання, що посилюють значення технологічних інновацій у сфері торгівлі. У цих умовах електронна торгівля поступово трансформується з альтернативного каналу збуту у ключовий фактор структурних змін у роздрібній торгівлі продовольчими товарами. Вона не лише доповнює традиційні формати, а й змінює логіку функціонування ринку, формуючи нові механізми взаємодії між виробниками, торговельними підприємствами та споживачами.

Аналіз динаміки роздрібної та електронної торгівлі продовольчими товарами в Україні за 2018-2024 рр. дозволяє виявити суттєві відмінності у темпах їх розвитку та адаптивності до кризових явищ.

Показник	Рік							2018-2024 рр.	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Роздрібна торгівля, млрд дол. США	43,32	51,02	54,64	58,59	46,45	53,37	59,24	15,92	36,74
Електронна торгівля, млн дол. США	266,54	341,75	519,56	753,89	131,79	345,53	703,55	437,01	163,95

Таблиця

Динаміка роздрібної та електронної торгівлі продовольчими товарами в Україні

Джерело: розрахунки автора на основі [1; 2].

Як свідчать результати дослідження, обсяг роздрібної торгівлі продовольчими товарами зріс на 36,74 %, однак його розвиток супроводжувався значною волатильністю. Зокрема, у 2022 р. спостерігалось різке скорочення обсягів реалізації, що було зумовлено впливом воєнних дій, порушенням логістичних маршрутів, зниженням купівельної спроможності

населення та частковою втратою торговельної інфраструктури. У подальшому відбулося поступове відновлення ринку, однак темпи зростання залишаються нерівномірними. Водночас електронна торгівля продемонструвала значно вищі темпи зростання – 163,95 %, що свідчить про її динамічний розвиток та здатність до швидкої адаптації до кризових шоків. Характерною особливістю є те, що навіть після глибокого спаду у 2022 р. електронний сегмент уже у 2023-2024 рр. не лише відновився, а й повернувся до висхідної траєкторії розвитку.

Така динаміка пояснюється специфічними властивостями електронної торгівлі, зокрема її меншою залежністю від фізичної інфраструктури, гнучкістю бізнес-процесів та можливістю швидкого масштабування діяльності. Крім того, електронна торгівля забезпечує безперервність взаємодії зі споживачами навіть в умовах обмеження офлайн-каналів [3].

Ключовим чинником зазначених трансформацій є активне впровадження інформаційних технологій, які виступають базисом функціонування сучасної електронної торгівлі. До таких технологій належать: цифрові торговельні платформи, що забезпечують інтеграцію учасників ринку та створюють єдиний інформаційний простір для здійснення торговельних операцій; системи управління замовленнями, які дозволяють оптимізувати обробку замовлень та підвищити ефективність операційної діяльності; мобільні додатки та онлайн-сервіси, що розширюють доступ споживачів до товарів і підвищують зручність здійснення покупок; інструменти аналітики даних, які дають змогу виявляти закономірності споживчої поведінки та формувати персоналізовані пропозиції; ІТ-рішення у сфері логістики, включаючи системи управління доставкою та оптимізації маршрутів.

Використання зазначених інформаційних технологій сприяє скороченню трансакційних витрат, підвищенню швидкості обслуговування клієнтів, зниженню рівня невизначеності в управлінні та підвищенню загальної ефективності функціонування підприємств торгівлі.

У результаті відбувається глибинна трансформація ринку продовольчих товарів, яка проявляється у зміні його структурних характеристик. Зокрема, спостерігається перерозподіл часток між каналами збуту на користь електронної торгівлі, формування омніканальних моделей взаємодії зі споживачами, інтеграція онлайн- та офлайн-форматів, а також підвищення ролі цифрових сервісів у процесі прийняття споживчих рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Food – Worldwide (ecommerce). *Statista Market Forecast*. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/food/worldwide>
2. Food – Ukraine (consumer). *Statista Market Forecast*. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/ukraine>
3. Ilchuk M., Kyrychenko A., Vodnitskyi M. Development of e-Commerce in Ukraine in the War and Post-War Conditions. *Science and Innovation*, 2023. №19(3), 3-14. URL: <https://doi.org/10.15407/scine19.03.003>

Макарова Ганна,

*доцент кафедри інформаційних технологій та математичного моделювання
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна;*

Євтушенко Олена,

здобувач вищої освіти

Київський інститут сучасної психології та психотерапії

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПСИХОЛОГІЇ ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ДУХОВНОСТІ ТА ТРИВОЖНИХ СТАНІВ ОСОБИСТОСТІ

Сучасні соціальні трансформації, пов'язані з воєнними подіями в Україні, зумовлюють суттєве зростання рівня психотравматизації населення. Тривалий вплив стресогенних чинників, пов'язаних із загрозою життю, втратою близьких, вимушеним переміщенням та невизначеністю майбутнього, призводить до поширення посттравматичних стресових розладів, підвищення рівня тривожності, емоційної дестабілізації та загального зниження психологічного благополуччя особистості. У таких умовах особливої актуальності набуває дослідження внутрішніх психологічних ресурсів людини, які сприяють адаптації та подоланню травматичного досвіду. Одним із таких ресурсів виступає духовність особистості.

Окремої уваги потребує роль сучасних цифрових технологій у проведенні психологічних досліджень. Використання цифрових інструментів дозволяє значно підвищити ефективність збору, систематизації та обробки емпіричних даних, особливо при роботі з великими масивами інформації.

Онлайн-платформи забезпечують можливість швидкого проведення анкетування, автоматизації первинного кодування результатів, побудови статистичних моделей та візуалізації отриманих даних. Крім того, використання цифрових технологій у психології сприяє підвищенню точності математико-статистичного аналізу, зменшенню кількості технічних помилок та забезпечує можливість оперативного аналізу складних взаємозв'язків між психологічними показниками.

У сучасній психологічній науці духовність розглядається як інтегративна характеристика особистості, що включає систему цінностей, смисложиттєві орієнтації, здатність до рефлексії, пошуку сенсу життя та внутрішньої гармонії. Духовність пов'язується зі здатністю людини осмислювати кризовий досвід, підтримувати психологічну стійкість та формувати нові життєві смисли навіть в умовах тривалого стресу.

Особливого значення в сучасних дослідженнях набуває феномен посттравматичного зростання, який розглядається як процес позитивних психологічних змін, що виникають у результаті подолання складних життєвих обставин. Посттравматичне зростання проявляється у переоцінці життєвих цінностей, зміцненні міжособистісних зв'язків, розвитку особистісної сили та духовних змін.

Метою дослідження стало виявлення взаємозв'язку між рівнем духовності, тривожністю, посттравматичним зростанням та задоволеністю життям особистості із використанням сучасних цифрових технологій обробки даних.

У дослідженні взяли участь 81 респондент віком від 18 до 65 років. Збір емпіричних даних проводився в онлайн-форматі із використанням сервісу Google Forms. Для дослідження застосовувалися стандартизовані психодіагностичні методики, зокрема шкала тривожності Спілбергера–Ханіна, опитувальник посттравматичного зростання, шкала задоволеності життям та методика діагностики духовності особистості.

Для обробки результатів використовувалися сучасні цифрові технології та методи математичної статистики. Відповіді респондентів були закодовані у числовій формі, після чого для кожного учасника було розраховано інтегральні показники духовності, ситуативної та особистісної тривожності, посттравматичного зростання та задоволеності життям. Для окремих пунктів шкал було застосовано реверсне кодування відповідей.

Перевірка гіпотез здійснювалася із використанням кореляційного аналізу. Для оцінки взаємозв'язків між досліджуваними показниками застосовувалися коефіцієнти кореляції Пірсона та Спірмена. Використання цифрових засобів аналізу даних дозволило автоматизувати статистичні розрахунки, прискорити обробку результатів та забезпечити наочну візуалізацію отриманих даних у вигляді гістограм, діаграм та кореляційних матриць.

За результатами проведеного аналізу статистично значущих зв'язків між рівнем духовності та показниками тривожності, посттравматичного зростання і задоволеності життям виявлено не було. Разом із тим спостерігалася тенденція до слабого негативного зв'язку між духовністю та ситуативною тривожністю, що може свідчити про потенційну роль духовності як психологічного ресурсу емоційної стабілізації особистості в умовах тривалого стресу.

Отримані результати підтверджують доцільність подальших досліджень взаємозв'язку духовності та психологічного благополуччя особистості в умовах воєнного часу, а також демонструють ефективність використання сучасних цифрових технологій у психологічних дослідженнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Tedeschi R., Calhoun L. Posttraumatic Growth: Conceptual Foundations and Empirical Evidence. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15(1). P. 1–18.
2. Chen X. et al. Spirituality and Posttraumatic Growth in Trauma Survivors. *Journal of Affective Disorders*. 2023.
3. Zhang Y. et al. Spirituality, Anxiety and Psychological Well-Being: A Cross-Sectional Study. *Frontiers in Psychology*. 2022.
4. Diener E. et al. The Satisfaction With Life Scale and Psychological Well-Being. *Journal of Personality Assessment*. 2018.
5. Помиткін О.В. Психологія духовного розвитку особистості. Київ : Наш час, 2005.

*Маркевич Софія,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Бердянський державний педагогічний університет;
Несторенко Тетяна,
професор AS, PhD
Сілезька академія, Польща
к.е.н., доцент
Бердянський державний педагогічний університет*

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО МСБ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР

Сучасне економічне середовище в Україні формується під впливом безпрецедентних викликів, пов'язаних із воєнними діями, що істотно трансформують підходи до ведення діяльності [5]. За таких умов підприємства змушені переосмислювати традиційні механізми управління, зокрема у сфері фінансів, адаптуючи їх до високого рівня невизначеності та ризику. Особливо гостро негативні наслідки війни відчуває сектор малого та середнього бізнесу (МСБ), діяльність якого зазнала значних ускладнень унаслідок руйнування економічних зв'язків, зниження платоспроможності споживачів і загального погіршення макроекономічної ситуації. Зростання нестабільності фінансового середовища, у поєднанні з підвищенням витрат на ресурси, логістику та енергозабезпечення, суттєво обмежує можливості ефективного функціонування підприємств. Початок повномасштабної війни у 2022 році спричинив різке скорочення підприємницької активності, що проявилось, зокрема, у зменшенні кількості новостворених суб'єктів господарювання більш ніж у два рази. Така динаміка стала наслідком зростання економічних ризиків, порушення виробничо-збутових ланцюгів та загроз для стабільності бізнес-середовища. Водночас попри складні умови, сектор МСБ продовжує відігравати важливу роль у забезпеченні економічного розвитку, створенні робочих місць і формуванні валового внутрішнього продукту [2]. З огляду на це, особливого значення набуває впровадження ефективного фінансового менеджменту як ключового інструменту адаптації підприємств до кризових умов і забезпечення їх подальшого розвитку, зокрема через вихід на ринки ЄС.

МСБ є важливою складовою економічної системи, оскільки забезпечує гнучкість ринку, сприяє впровадженню інновацій та задовольняє різноманітні потреби споживачів. Крім того, підприємства цього сектору створюють значну частину робочих місць, стимулюють підприємницьку активність і сприяють формуванню конкурентного середовища. Міжнародний досвід підтверджує вагому роль МСБ у розвитку економіки: у країнах Європейського Союзу цей сектор охоплює переважну більшість підприємств і забезпечує основну частину нових робочих місць. Водночас саме малі та середні підприємства є найбільш

чутливими до зовнішніх шоків, оскільки мають обмежений доступ до фінансових ресурсів і нижчий рівень стійкості до кризових явищ.

В умовах воєнного стану ця вразливість посилюється через додаткові фактори, такі як нестабільність доходів, перебої у постачанні, зростання витрат і обмежені можливості фінансування [6]. У зв'язку з цим підвищується значення ефективного фінансового управління як інструменту забезпечення стабільності та адаптації бізнесу. У кризових умовах ключовим завданням фінансового менеджменту є підтримання платоспроможності підприємства та забезпечення його безперервної діяльності. Це потребує трансформації традиційних підходів до управління фінансами з урахуванням специфіки воєнного часу. До основних напрямів фінансового управління, які набувають особливої актуальності, належать управління активами, що передбачає збереження ресурсної бази підприємства та підтримання оптимальної структури активів; управління капіталом, спрямоване на пошук додаткових джерел фінансування та підвищення ефективності використання наявних фінансових ресурсів; управління прибутком, яке полягає у мінімізації непродуктивних витрат і забезпеченні максимально можливого фінансового результату за умов обмежених ресурсів; управління грошовими потоками, що забезпечує підтримання ліквідності та своєчасне виконання фінансових зобов'язань; управління фінансовими ризиками, орієнтоване на ідентифікацію загроз, їх мінімізацію та формування резервів для покриття можливих втрат; управління інвестиціями, яке передбачає перегляд інвестиційних пріоритетів і можливе відтермінування довгострокових проєктів з метою збереження фінансової стійкості. Реалізація зазначених інструментів дозволяє підприємствам підвищити рівень адаптивності до нестабільного середовища та знизити негативний вплив зовнішніх факторів.

Забезпечення фінансової стійкості підприємств МСБ потребує розроблення комплексної стратегії управління платоспроможністю, яка базується на ефективному механізмі фінансового менеджменту. Важливою складовою такої стратегії є інтеграція підприємств у програми державної підтримки та використання доступних фінансових інструментів [3]. У сучасних умовах держава реалізує низку заходів, спрямованих на підтримку бізнесу, зокрема через надання субсидій, податкових пільг і доступу до фінансових ресурсів. Ці інструменти сприяють відновленню діяльності підприємств, збереженню робочих місць і стимулюванню економічної активності. Важливим джерелом фінансових ресурсів для МСБ є міжнародні програми підтримки, що реалізуються за участю Європейського Союзу та міжнародних фінансових організацій. Участь у таких програмах відкриває доступ до грантів, кредитів і технічної допомоги, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств [1]. Водночас ефективне залучення зовнішнього фінансування потребує забезпечення високого рівня фінансової прозорості та дотримання міжнародних стандартів звітності. У цьому контексті важливим є також розвиток цифрових сервісів державного управління, які спрощують взаємодію бізнесу з державними інституціями та знижують адміністративні бар'єри. В умовах підвищеної невизначеності особливого значення набуває система управління ризиками, яка має бути спрямована на

забезпечення безперервності діяльності підприємства (табл.1). Основними її завданнями є забезпечення своєчасності фінансових розрахунків; збереження активів і захист персоналу; мінімізація ризиків порушення бізнес-процесів; підтримання стабільності операційної діяльності [4].

Таблиця 1. Матриця фінансових ризиків МСБ в умовах воєнного стану

Ризик	Ймовірність	Вплив
Валютний	Висока	Середній
Логістичний	Висока	Високий
Платежі	Середня	Високий

Таким чином, фінансовий менеджмент в умовах воєнного стану виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості та розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Його ефективне застосування дозволяє не лише підтримувати платоспроможність і мінімізувати ризики, а й створювати передумови для стратегічного розвитку, зокрема через вихід на ринки ЄС. У сучасних умовах саме здатність підприємств до адаптації, ефективного управління фінансовими ресурсами та використання доступних можливостей підтримки визначає їх конкурентоспроможність і перспективи розвитку в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко Н. О., Гавриленко О. Є., Гребінчук О. М. Економіко-правові та психологічні аспекти управління бізнесом в умовах війни. Наукові перспективи. 2022. № 12 (30). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-177-189](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-177-189).
2. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. Scientific journal «Modeling the development of the economic systems». 2024. №2. С. 215–223 <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28>.
3. Ситник Н. С., Козак С. І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. Економіка та управління національним господарством. 2018. № 26-1. С. 83–87.
4. Сімків Л. Є., Чорний П.П. Інструменти державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2024. Вип. 29. С. 61–71. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1\(29\)-64-75](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1(29)-64-75)
5. Nestorenko T. Displaced universities as economic actors: management strategies in a turbulent environment. Monograph. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach. 2024. <https://doi.org/10.54264/M047>.
6. Nestorenko T., Kravchyk Y., Nestorenko O., Koinash M. Applying Kotter's 8 Step Model of Change in the Displaced University's Management. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. 344 (4). 56-62. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-7>.

Мірошник Олексій,

к.е.н, доцент

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

Шубіна Світлана,

к.е.н, доцент

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

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Сучасний розвиток цифрової економіки супроводжується стрімким зростанням обсягів даних, ускладненням управлінських процесів і підвищенням рівня невизначеності зовнішнього середовища. За цих умов особливого значення набуває застосування інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень (СППР), які забезпечують підвищення обґрунтованості управлінських рішень на основі аналізу великих масивів даних, використання алгоритмів машинного навчання та моделей штучного інтелекту. Як свідчать сучасні дослідження, СППР дозволяють значно підвищити ефективність управління соціально-економічними системами, зменшити ризики та забезпечити адаптивність до змін середовища [6].

Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про активний розвиток інтелектуальних СППР у різних галузях. Зокрема, у роботі Панібратова розглянуто застосування методів машинного навчання (k-nearest neighbors, SVM, нейронні мережі) для побудови СППР у страховій діяльності, що дозволяє здійснювати класифікацію фінансового стану підприємств та прогнозувати ефективність їх функціонування [1]. Подібний підхід демонструє ефективність використання алгоритмічних моделей для автоматизації прийняття рішень у фінансовій сфері.

Важливим напрямом є дослідження багатокритеріальних моделей прийняття рішень, які дозволяють враховувати складність управлінських задач. Так, Горпенко обґрунтовує використання багатокритеріальних методів у СППР для логістичних систем, що забезпечує узгодження альтернатив за різними критеріями в умовах динамічних змін [2]. Це підтверджує доцільність інтеграції класичних методів прийняття рішень із сучасними інформаційними технологіями.

Суттєвий внесок у розвиток інтелектуальних СППР зроблено українськими вченими у сфері штучного інтелекту та моделювання. Зокрема, у роботах Шишацького та співавторів запропоновано полімодельний підхід до управління ресурсами в інтелектуальних системах, що дозволяє підвищити точність моделювання та ефективність функціонування СППР [3]. Аналогічно, Возниця та ін. розробляють методи інтелектуальної оцінки параметрів систем із використанням нейронних мереж та метаевристичних алгоритмів, що

забезпечує підвищення надійності прийняття рішень незалежно від обсягу даних [4].

У сучасних умовах значна увага приділяється інтеграції новітніх технологій штучного інтелекту, зокрема генеративного AI. Дослідження Лук'янихіна та Шендрик демонструє можливість використання генеративних моделей для формування рекомендацій у СППР та покращення взаємодії з користувачем, що підвищує ефективність прийняття рішень та якість користувацького досвіду [5]. Водночас дослідження Бугая та ін. підтверджує, що поєднання машинного навчання та хмарних технологій значно підвищує ефективність медичних СППР, забезпечуючи точніші прогнози та швидший доступ до аналітичної інформації [11].

Окрему увагу приділено розвитку інформаційних технологій у системах державного управління. Просянкіна-Жарова обґрунтовує доцільність створення інтегрованих інформаційних систем підтримки прийняття рішень у сфері регіонального розвитку, що дозволяє підвищити ефективність управління на макрорівні [6]. Подібні підходи підтверджують універсальність СППР як інструменту управління в різних сферах діяльності.

Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що сучасні інтелектуальні СППР є складними інтегрованими системами, які поєднують бази даних, бази знань, аналітичні модулі та інтерфейси взаємодії з користувачем. Їх функціонування базується на використанні алгоритмів машинного навчання, нейронних мереж, методів нечіткої логіки та багатокритеріального аналізу. При цьому ключовою тенденцією є перехід від статичних моделей до адаптивних систем, здатних до самонавчання та автоматичного вдосконалення.

Практичне застосування інтелектуальних СППР охоплює широкий спектр галузей, включаючи фінансову діяльність, медицину, логістику, енергетику та державне управління. У фінансовому секторі такі системи використовуються для оцінки ризиків та прогнозування фінансових показників [1], у логістиці – для оптимізації маршрутів і ресурсів [2], у медицині – для підтримки клінічних рішень [11]. Це свідчить про універсальність і високий потенціал СППР.

Водночас впровадження інтелектуальних систем супроводжується рядом проблем, серед яких ключовими є залежність від якості даних, складність інтеграції з існуючими інформаційними системами, а також необхідність забезпечення прозорості та інтерпретованості результатів. Крім того, важливим фактором є підготовка фахівців, здатних ефективно використовувати такі системи у практичній діяльності.

Таким чином, інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень виступають одним із ключових інструментів сучасного управління, забезпечуючи підвищення ефективності прийняття рішень в умовах невизначеності. Подальший розвиток цього напрямку пов'язаний із удосконаленням алгоритмів штучного інтелекту, розвитком пояснюваних моделей та інтеграцією різних підходів до аналізу даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Панібратов Р. Система підтримки прийняття рішень для оцінювання та прогнозування стану страхової компанії. System research and information technologies. 2022. DOI: 10.20535/SRIT.2308-8893.2022.1.05.
2. Горпенко Д. Р. Концептуальна модель підтримки прийняття рішень команди волонтерів в умовах динамічних змін. Herald of Advanced Information Technology. 2022. DOI: 10.15276/hait.05.2022.20.
3. Shyshatskyi A. та ін. Development of a polymodel resource management complex for intelligent decision support systems. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2025. DOI: 10.15587/1729-4061.2025.340387.
4. Voznytsia A. та ін. Development of methods for intelligent assessment of parameters in decision support systems. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2025. DOI: 10.15587/1729-4061.2025.337528.
5. Lukianykhin O., Shendryk V. Use of generative artificial intelligence in decision support systems. Technology Audit and Production Reserves. 2025. DOI: 10.15587/2706-5448.2025.333726.
6. Просянкіна-Жарова Т. Інформаційні технології підтримки прийняття рішень у управлінні регіональним розвитком. Environmental safety and natural resources. 2025. DOI: 10.32347/2411-4049.2025.2.164-184.
7. Chernova I., Lysenko V. Hybrid decision support system in the production of entomophages. Energy and Automation. 2022. DOI: 10.31548/energiya2022.04.044.
8. Trofymchuk O. та ін. Intelligent decision support systems in infrastructure development. System research and information technologies. 2022. DOI: 10.20535/SRIT.2308-8893.2022.2.04.
9. Ilkun O. Web applications as a tool for decision support systems implementation. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. 2023. DOI: 10.17721/1812-5409.2023/1.13.
10. Hol V. та ін. Methods of intelligent support for decision-making in control systems. Information Technology and Security. 2025. DOI: 10.20535/2411-1031.2025.13.2.344714 .
11. Buhai D. та ін. Improving the effectiveness of medical decision support systems based on machine learning. Technology Audit and Production Reserves. 2026. DOI: 10.15587/2706-5448.2026.352435 .

*Назаренко Поліна,
здобувач вищої освіти;
Романова Ольга,
старший викладач*

*кафедри економічного моделювання, обліку та статистики,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

У глобальних економічних відносинах фінансовий консалтинг трансформувався з допоміжної інтелектуальної послуги у стратегічний детермінант операційного виживання та відновлення господарюючих суб'єктів. Особливої актуальності питання професійного консультування набуває в умовах воєнної економіки України, де консультаційні інституції виступають медіаторами між міжнародним капіталом та реальним сектором, забезпечуючи методичний супровід грантової підтримки, реструктуризації боргів та оцінки воєнних збитків.

Науково обгрунтована статистична оцінка кон'юнктури ринку консалтингових послуг базується на аналізі динамічних рядів із розрахунком абсолютних приростів та темпів росту обсягів реалізації послуг, у поєднанні макроекономічних детермінант розвитку галузі з мікроекономічними індикаторами функціонування окремих бізнес-одиниць, це дозволяє ідентифікувати глибинні структурні зсуви у суб'єктному складі ринку.

Для ідентифікації ключових закономірностей трансформації ринку консалтингових послуг (КВЕД 70.22) проведено аналіз динамічних рядів за період 2019–2024 рр. Вибір даного горизонту дозволяє зіставити довоєнні показники з результатами діяльності галузі в умовах пандемії та воєнного стану, оцінивши її стійкість до екзогенних шоків [1].

Найбільш критичним наслідком воєнного стану стало екстремальне скорочення сегмента фізичних осіб-підприємців (ФОП), попри зафіксований стійкий тренд до відновлення у 2022 р. загальної місткості галузі, обсяг якої у 2024 р. досягнув 16,7 млрд грн, що складає 72% до рівня 2019р. (або +2% до рівня 2022р.).

Як бачимо на рис. 1, у 2021 р. частка ФОП в загальному обсязі реалізації послуг перевищувала 54%, то за результатами 2022 та 2024 рр. вона нівелювалася до 0,2% та 0,6% відповідно. Одночасно спостерігається різке скорочення кількості активних ФОП у 2022 році з 54,3% до менш ніж 1% свідчить про радикальну зміну ландшафту конкуренції під впливом воєнного стану. Отже, в період шокової невизначеності замовники переходять до співпраці виключно з великими юридичними особами, які володіють вищим рівнем репутаційного капіталу та інституційної стійкості.

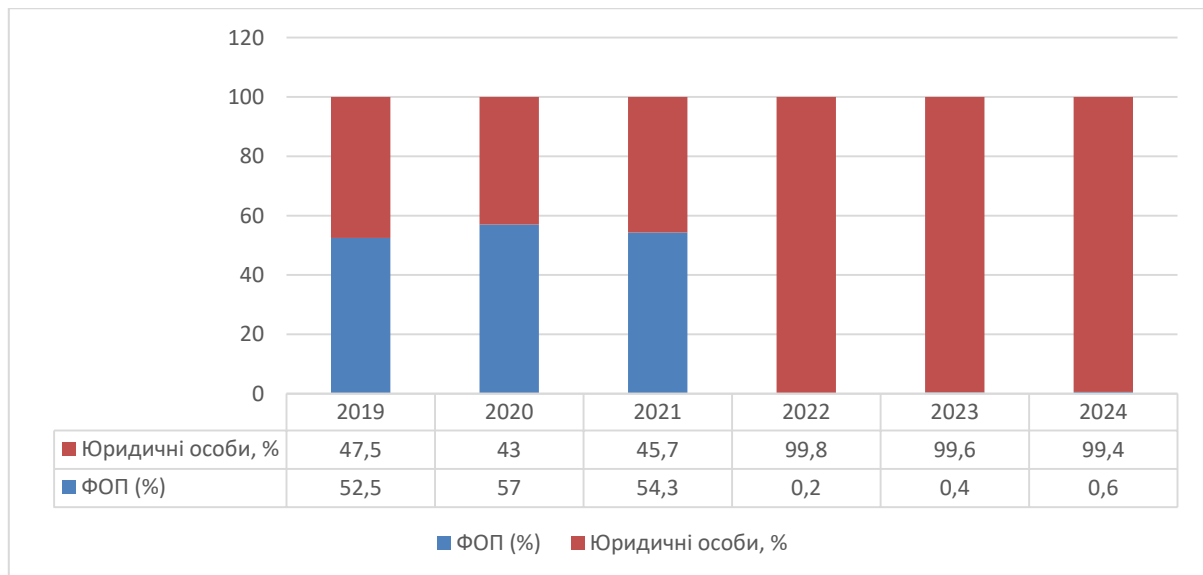


Рис. 1. Структура обсягів реалізації послуг за КВЕД 70.22 за типами суб'єктів господарювання в Україні, %

Джерело: складено авторами на основі даних офіційної статистики [2].

Географічний зріз дослідження зафіксував поступове розмивання моноцентричної моделі ринку. Лідерами на ринку консалтингових послуг у 2023 р. залишаються м. Київ (частка ринку 39,02%), Київська (частка ринку 8,93%), Львівська (частка ринку 7,66%), Дніпропетровська (частка ринку 6,46%) та Одеська (частка ринку 5,44%) області. Домінування м. Києва зазнало відносного скорочення з 42,03% є 2019 р. до 39,02% у 2023 р. на користь Львівської (+1,03 п.п.), Київської (+1,61 п.п.), Сумської (+0,55 п.п.), Івано - Франківської (+0,52 п.п.), Вінницької (+0,35 п.п.), Тернопільської (+0,34 п.п.), Чернігівської (+0,32 п.п.), Рівненської (+0,30 п.п.), Чернівецької (+0,28 п.п.), Волинської (+0,27 п.п.) та деяких інших областей, сумарна присутність яких за п'ять років зросла на 6,1 п.п. (табл. 1).

Таблиця 1. Регіональна структура ринку консалтингових послуг України у 2019 -2023 рр.: класичний поділ, %

Регіон	2019	2020	2021	2022	2023	відхилення, пп
Столичний регіон	42,0	42,1	41,3	39,8	39,0	-3,0
Західний регіон	13,4	13,4	14,5	15,9	16,2	2,7
Центральний регіон	14,3	14,6	15,0	16,2	16,8	2,4
Східний регіон	15,1	14,9	14,2	13,5	13,1	-1,9
Південний регіон	11,0	10,7	10,5	9,7	9,8	-1,2
Північний регіон	4,1	4,3	4,5	4,9	5,1	1,0
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0

Джерело: складено авторами на основі даних офіційної статистики [2].

Коефіцієнтом концентрації ринку (CR) та індексом Гіршмана-Герфіндаля (HHI) математично підтверджено висока географічна концентрації ($CR_3=54,41\%$ та $CR_5=67,51\%$) та зниження в 0,89 рази ризиків регіональної спеціалізації

сервісних компаній (з 2020 у 2019 р. до 1803 у 2023 р.) та зростання пропозиції на професійний супровід бізнесу у відносно безпечні регіони країни (табл. 2).

Таблиця 1. Регіональна структура ринку консалтингових послуг України у 2019 -2023 рр.: поділ за інтенсивністю воєнного впливу, %

Регіон	2019	2020	2021	2022	2023	відхилення, пп
Столичний регіон	42,03	42,10	41,31	39,82	39,02	-3,01
Відносно безпечні регіони	14,72	14,74	15,83	17,41	17,74	3,02
Центральні стабілізаційні регіони	14,87	15,15	15,58	16,65	17,12	2,25
Прифронтові регіони	11,40	11,42	11,02	9,83	9,56	-1,84
Регіони підвищеного ризику	16,98	16,59	16,27	16,30	16,57	-0,41
Всього	100	100	100	100	100	0,00

Джерело: складено авторами на основі даних офіційної статистики [2].

Розрахунок ННІ на основі часток 20-ти лідерів ринку: $HNI = \sum_{i=1}^n S_i^2 = 2,38^2 + 1,78^2 + 1,52^2 + 1,51^2 + \dots + 0,08^2 = 14,64$, дозволив класифікувати вітчизняний ринок консалтингових послуг як низькоконцентрований та висококонкурентний ринок. Незважаючи на присутність потужних міжнародних мережових структур, які за уточненими даними 2023 р. контролюють лише близько 9,08% ринку (2,38 млрд грн), понад 90% галузевого простору залишається вільним для діяльності локальних гравців.

Підсумовуючи результати дослідження, можна констатувати, що ринок консалтингових послуг України успішно подолав фазу депресії 2022 року та перейшов до етапу адаптивного зростання (рис. 2) .

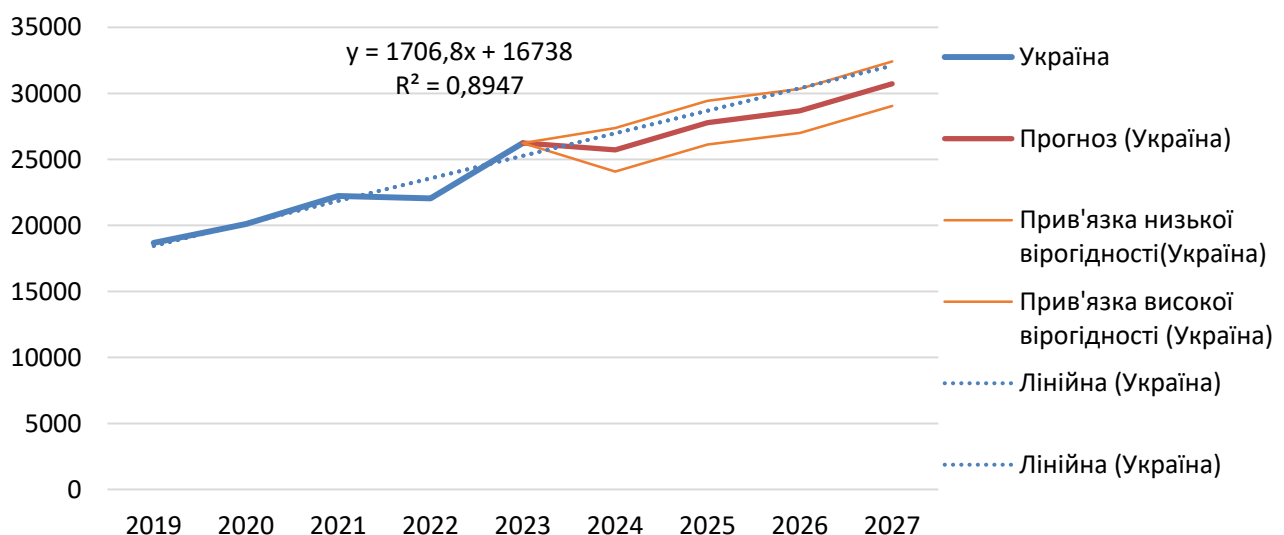


Рис. 2. Тренд і сценарний прогноз обсягів реалізації послуг за видом діяльності КВЕД 70.22 в Україні

Джерело: складено авторами на основі даних офіційної статистики із застосуванням Excel [2].

Стійка висхідна тенденція лінії регресії (див. рис. 2) свідчить про стійке зростання ринку консалтингових послуг в Україні. Побудована трендова модель є адекватною ($R^2=0,8947$) та підтверджує, хоча й не без застережень, позитивну

динаміку розвитку ринку у середньостроковій перспективі. Водночас сценарний прогноз демонструє наявність значної невизначеності, що обумовлює необхідність врахування різних варіантів розвитку зовнішнього середовища при прийнятті управлінських рішень.

Трансформація суб'єктної структури в бік корпоративного сектору та низький рівень монополізації українського ринку консалтингових послуг в умовах високих воєнних ризиків все ж таки створюють сприятливе підґрунтя для подальшої інституціоналізації галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазур Н., Ніколашин А. Ринок консалтингових послуг України та Світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15> (дата звернення: 30.04.2026).
2. Головна сторінка Держстат | Державна служба статистики України. Головна сторінка Держстат | Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 06.05.2026).

*Нікітіна Наталія,
студентка ФФО 3-2
Державний торговельно-економічний університет;
Король Світлана,
доктор економічних наук, професор
Державний торговельно-економічний університет*

ПРАКТИКА ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В УКРАЇНІ ТА ПОЛЬЩІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління електронний документообіг є одним із ключових інструментів підвищення ефективності адміністративних процесів, оптимізації взаємодії між державними установами, бізнесом і громадянами. Його впровадження сприяє прискоренню обробки інформації, скороченню фінансових витрат на паперовий документообіг, підвищенню рівня прозорості управлінських процедур та забезпеченню оперативного доступу до необхідних даних. Особливого значення ця тема набуває в умовах цифровізації суспільства та активної інтеграції України до європейського простору.

Електронний документообіг являє собою сукупність процесів створення, передачі, зберігання, обробки та використання електронних документів із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» визначає електронний документ як документ, інформація в якому зафіксована в електронній формі та містить обов'язкові реквізити документа [1]. Важливим елементом функціонування системи є використання електронного підпису, який забезпечує автентичність, цілісність та юридичну значущість документа.

Європейський Союз здійснює регулювання електронного документообігу відповідно до Регламенту (ЄС) №910/2014 (eIDAS), який встановлює єдині правила електронної ідентифікації та довірчих послуг для електронних транзакцій [2]. Саме цей нормативний акт став правовою основою для розвитку цифрових адміністративних сервісів у Польщі та забезпечив юридичне визнання електронних документів у межах країн-членів Європейського Союзу.

Польща є прикладом системного та послідовного впровадження електронного документообігу. Цифрова трансформація країни відбувалася поступово, із належним нормативним забезпеченням та активною державною підтримкою. Важливим етапом розвитку стала поява платформи ePUAP, яка забезпечила можливість подання електронних звернень, заяв та отримання адміністративних послуг дистанційно [3].

Одним із ключових інструментів електронної взаємодії в Польщі є Profil Zaufany — безкоштовний засіб електронної ідентифікації громадян. Він дозволяє підписувати документи онлайн та користуватися більшістю державних цифрових сервісів.

Важливим досягненням польської цифровізації стало впровадження мобільного застосунку mObywatel. Після оновлення законодавства у 2023 році цифрові документи в застосунку отримали юридичну силу, рівнозначну фізичним документам [4]. Це дозволило громадянам використовувати цифрові посвідчення особи, водійські права та інші документи у повсякденному житті без необхідності носити паперові чи пластикові аналоги.

Україна також демонструє значний прогрес у сфері електронного документообігу. Основним драйвером цифрової трансформації стала екосистема «Дія», яка реалізує концепцію «держави у смартфоні». Через цей застосунок громадяни можуть отримувати доступ до цифрових документів, адміністративних послуг, реєстрації бізнесу та інших державних сервісів [5].

Особливістю української моделі є високі темпи впровадження нових цифрових рішень. Серед найбільш інноваційних функцій варто відзначити можливість шерінгу документів через QR-код, електронну реєстрацію підприємницької діяльності та автоматизацію значної кількості адміністративних процедур.

Разом із тим, система електронного документообігу України стикається з низкою викликів. До них належать необхідність удосконалення законодавчої бази, забезпечення повної інтеграції державних реєстрів, посилення кіберзахисту та адаптація цифрових сервісів до європейських стандартів.

З метою більш ґрунтовного аналізу особливостей функціонування систем електронного документообігу в Україні та Польщі доцільно здійснити їх порівняння за ключовими критеріями. Детальну інформацію щодо основних характеристик цифрових платформ, механізмів електронної ідентифікації та рівня інтеграції наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика систем електронного документообігу України та Польщі

Показник	Україна	Польща
Основна цифрова платформа	Дія	mObywatel
Засоби електронної ідентифікації	Дія.Підпис, BankID	Profil Zaufany
Нормативно-правова база	Національне законодавство	Регламент eIDAS та національне законодавство
Інтеграція з міжнародними цифровими системами	Часткова	Повна в межах ЄС
Темпи цифровізації	Дуже високі	Високі, поступові
Рівень цифровізації медицини	Частковий	Повний
Основний акцент розвитку	Зручність користувача	Юридична надійність

Дані таблиці свідчать про наявність відмінностей у підходах до цифрової трансформації. Польська модель характеризується системністю, послідовністю впровадження та високим рівнем правової інтеграції в європейський цифровий простір. Українська система демонструє більшу динамічність розвитку, орієнтацію на швидке впровадження сервісів та максимальну зручність для користувачів. Водночас для подальшого розвитку Україні доцільно поєднати інноваційність із більш глибокою стандартизацією цифрових процесів.

Порівняльний аналіз показує, що досвід Польщі може бути корисним для України в частині гармонізації законодавства, розвитку транскордонного електронного документообігу та впровадження єдиних стандартів електронної ідентифікації. Водночас український досвід швидкого створення цифрових сервісів є прикладом ефективної реалізації сучасних технологічних рішень.

Таким чином, практика електронного документообігу в Україні та Польщі демонструє два різні, але ефективні шляхи цифрової трансформації. Польща робить акцент на правовій системності та інтеграції до європейського цифрового середовища, тоді як Україна орієнтується на швидкість інновацій та мобільність цифрових послуг. Подальший розвиток української системи має базуватися на поєднанні цих підходів, що дозволить створити сучасну, надійну, ефективну, конкурентоспроможну та юридично захищену модель електронного документообігу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05/2023 №851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
2. Регламент (ЄС) № 910/2014 Європейського Парламенту і Ради від 23 липня 2014 року щодо електронної ідентифікації та довірчих послуг для електронних транзакцій на внутрішньому ринку та про скасування Директиви 1999/93/ЄС (eIDAS). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_016-14#Text
3. Міністерство цифровізації Республіки Польща. Сервіс ePUAP. Дата публікації: 09.06.2017 URL: <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/serwis-epuap>
4. Міністерство цифровізації Республіки Польща. Нова якість цифрових публічних послуг – старт mObywatel 2.0. Дата публікації: 14.07.2023. URL: <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/nowa-jakosc-cyfrowych-uslug-publicznych--startuje-mobywatel-20>
5. Дія: державні послуги онлайн : офіційний портал. Дата публікації: 20.09.2025 URL: <https://diia.gov.ua/>

*Остапенко Роман,
к.е.н, доцент
Державний біотехнологічний університет;
Ніценко Віталій,
д.е.н., професор
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

РОЛЬ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В ОЦІНЦІ ESG-ЕФЕКТІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ УСТАНОВ

Бізнес-аналітика відіграє ключову роль у вимірюванні та оцінці ESG-ефектів (екологічних, соціальних та управлінських) цифрової трансформації фінансово-кредитних установ України. Сучасні аналітичні інструменти дозволяють банкам та іншим фінансовим інституціям систематично відстежувати вплив своїх цифрових ініціатив на сталий розвиток. Це включає моніторинг енергоспоживання цифрових систем, оцінку соціального впливу фінансових послуг та аналіз ефективності корпоративного управління. Завдяки бізнес-аналітиці установи можуть приймати обґрунтовані рішення щодо балансу між технологічним прогресом та відповідальністю перед суспільством.

У сфері екологічного впливу бізнес-аналітика допомагає українським фінансовим установам оцінювати карбоновий слід своїх цифрових операцій. Аналітичні системи відстежують енергоспоживання дата-центрів, серверів та цифрової інфраструктури, що є критично важливим для досягнення кліматичних цілей. Водночас, цифровізація може сприяти зменшенню паперового документообігу та оптимізації логістичних процесів. Бізнес-аналітика дозволяє кількісно оцінити ці позитивні екологічні ефекти та порівняти їх з негативним впливом від збільшення енергоспоживання цифрових технологій.

Аналогічним чином бізнес-аналітика є незамінним інструментом для оцінки соціального впливу цифрової трансформації фінансово-кредитних установ України. Аналітичні системи дозволяють відстежувати рівень фінансової інклюзії, доступність цифрових послуг для різних соціальних груп та вплив автоматизації на зайнятість. Особливо важливо аналізувати, як цифрові рішення впливають на доступ до фінансових послуг у сільських районах та серед вразливих груп населення. Це дозволяє банкам коригувати свої стратегії для забезпечення справедливого розподілу переваг цифровізації. Аналітичні інструменти також допомагають оцінювати якість обслуговування клієнтів у цифровому середовищі та рівень задоволеності користувачів новими технологіями. Це включає аналіз часу обробки запитів, частоти технічних збоїв та ефективності цифрових каналів обслуговування. Бізнес-аналітика дозволяє виявляти проблемні зони в цифровому досвіді клієнтів та розробляти заходи для їх усунення. Крім того, аналітичні системи можуть прогнозувати соціальні тренди та потреби клієнтів у майбутньому [1].

У свою чергу, у сфері корпоративного управління бізнес-аналітика допомагає українським фінансовим установам оцінювати ефективність своїх ESG-стратегій та прозорість звітності. Аналітичні системи забезпечують автоматизований збір та обробку ESG-даних, що підвищує точність та своєчасність звітності перед регуляторами та стейкхолдерами. Це особливо важливо в контексті європейської інтеграції України та необхідності відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку. Бізнес-аналітика також допомагає виявляти ризики репутації та комплаєнсу, пов'язані з цифровою трансформацією. Аналітичні інструменти дозволяють оцінювати ефективність систем кібербезпеки та захисту персональних даних, що є критично важливими аспектами управління в цифрову епоху. Бізнес-аналітика допомагає відстежувати інциденти безпеки, оцінювати їх вплив на репутацію та фінансові показники установи. Крім того, аналітичні системи можуть прогнозувати потенційні загрози та рекомендувати превентивні заходи. Це дозволяє фінансовим установам підтримувати високі стандарти управління ризиками в умовах цифрової трансформації [2].

Інтеграція розглянутих показників у повсякденну діяльність забезпечується завдяки вбудовуванню ESG-метрик у бізнес-процеси. Бізнес-аналітика забезпечує інтеграцію ESG-показників у повсякденні бізнес-процеси фінансово-кредитних установ України. Аналітичні дашборди та звіти дозволяють менеджменту приймати рішення з урахуванням ESG-факторів на всіх рівнях організації. Це включає оцінку ESG-ризиків при кредитуванні, інвестиційних рішеннях та розробці нових продуктів. Автоматизація ESG-аналітики дозволяє швидко реагувати на зміни в регулятивному середовищі та ринкових умовах. Крім того, інтегровані аналітичні системи забезпечують узгодженість ESG-стратегії з загальними бізнес-цілями установи. Особливо важливим є використання предиктивної аналітики для прогнозування майбутніх ESG-трендів та їх впливу на бізнес-модель фінансової установи. Машинне навчання та штучний інтелект дозволяють виявляти складні взаємозв'язки між цифровою трансформацією та ESG-показниками. Це допомагає банкам та іншим фінансовим інституціям розробляти проактивні стратегії сталого розвитку. Аналітичні моделі також можуть оптимізувати розподіл ресурсів між різними ESG-ініціативами для максимізації позитивного впливу [3].

Впровадження бізнес-аналітики для оцінки ESG-ефектів цифрової трансформації стикається з рядом викликів в українському контексті. Основними проблемами є недостатність стандартизованих ESG-метрик, обмежена доступність якісних даних та потреба в кваліфікованих аналітиках. Крім того, військові дії в Україні створюють додаткові складнощі для збору та аналізу ESG-даних. Водночас, ці виклики стимулюють інновації в галузі ESG-аналітики та сприяють розвитку нових методологій оцінки сталого розвитку. Фінансові установи активно інвестують у розвиток аналітичних компетенцій та технологій. Перспективи розвитку бізнес-аналітики в ESG-сфері включають впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості ESG-звітності

та використання Інтернету речей для автоматичного збору екологічних даних. Розвиток квантових обчислень може революціонізувати складність ESG-моделювання та прогнозування. Крім того, очікується посилення міжнародної співпраці в галузі ESG-стандартів та методологій, що створить нові можливості для українських фінансових установ. Інтеграція з європейськими ESG-платформами та системами стане ключовим фактором конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Майбутній розвиток бізнес-аналітики в оцінці ESG-ефектів цифрової трансформації буде характеризуватися підвищенням автоматизації, покращенням якості прогнозування та розширенням спектру аналізованих показників. Очікується створення єдиних національних стандартів ESG-звітності для фінансового сектору України та розвиток спеціалізованих аналітичних платформ. Це дозволить фінансово-кредитним установам більш ефективно управляти своїм впливом на сталий розвиток та підвищити довіру стейкхолдерів. Успішна інтеграція бізнес-аналітики та ESG-принципів стане ключовим фактором довгострокової стійкості українського фінансового сектору [4].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рижикова Н., Бірченко Н., Остапенко Р. Вплив цифровізації на трансфертне ціноутворення в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-81>
2. Nitsenko V. S., Masina K. S., Tsukanov O. Yu., Ostapenko R. M. Socio-economic imperatives of Ukraine's development. *Bulletin of the KHNAU named after V. V. Dokuchaeva. Series "Economic Sciences"*. 2017b. No 4. P. 41–58.
3. National Bank of Ukraine. *White Paper. Sustainable Development of Ukraine's Financial Sector*. Kyiv: NBU, 2025. 64 p.
4. Остапенко Р., Поливана Л., Мазоренко М. Роль цифрових проєктів у трансформації обліку та аналізу фінансових даних. *Via Economica*. 2025. № 9. С. 62–70. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-9>

*Росошинська Катерина,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
Хилько Іван,
старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний аграрний університет*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАТИСТИКИ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ

Сучасна економічна наука переживає методологічний злам, спричинений не черговою теоретичною дискусією, а цілком матеріальними чинниками: стрімким зростанням обчислювальних потужностей, накопиченням масивів різнорідних даних і розвитком архітектур нейронних мереж, здатних виявляти приховані закономірності там, де класична економетрика зазнає поразки. Для вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах воєнного часу й тривалої економічної нестабільності, це не абстрактний науковий поступ – це конкретний інструментарій, здатний підтримати управлінські рішення в реальному часі [1].

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю переходу від ретроспективного аналізу «постфактум» до предиктивної аналітики в реальному часі. Для України, що функціонує в умовах воєнного стану та безпрецедентної економічної турбулентності, впровадження інтелектуальних систем аналізу даних є критично важливим. Це дозволяє не лише адаптуватися до криз, а й моделювати сценарії відновлення на основі точних мікро- та макроекономічних показників. Цифрова трансформація економічної статистики та прогнозування сьогодні виступає не просто як інструмент оптимізації, а як ключовий фактор забезпечення національної безпеки та економічної стійкості.

Показовим підтвердженням цієї тези є Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні на 2023-2030 роки, розроблена колективом Інституту проблем штучного інтелекту МОН на НАН України. Документ прямо фіксує пріоритетність застосування ШІ в промисловості, фінансовому секторі та державному управлінні [1]. Принциповим є те, що Стратегія розглядає ШІ не як технологічну моду, а як інфраструктурний елемент майбутньої конкурентноспроможності держави – нарівні з енергетикою чи транспортом.

Ключовим питанням залишається вибір конкретного інструментарію. Злобін та Базилевич у систематичному огляді методів машинного та глибокого навчання для фінансового моделювання демонструють, що сучасні алгоритми суттєво переважають класичні підходи за точністю: Random Forest та XGBoost досягають 99,6 % точності у задачах виявлення шахрайства, а LSTM-мережі – 93 % при прогнозуванні цін на акції. Водночас дослідники чесно вказують на системну проблему. Більшість моделей функціонують як «чорна скринька» [2]. Вони видають результат, не пояснюючи логіку його отримання, що створює

бар'єри для довіри з боку управлінців. Але рекурентні мережі типу LSTM є незамінними для прогнозування часових рядів на фінансових ринках (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика методів економічного прогнозування

Метод прогнозування	Точність	Вимоги до даних	Інтерпретованість	Адаптивність до турбулентності
Лінійна регресія/ ARIMA	Помірна	Мінімальні	Висока	Низька
Random Forest/ XGBoost	99,6%	Великі масиви	Середня	Висока
LSTM- нейромережа	93%	Великі + часові	Низька	Дуже висока
Баєсівські НМ (гібрид)	Висока+ невизначеність	Великі + якісні	Середня	Дуже висока
DBSCAN (кластеризація)	Задачозалежна	Середні	Середня	Висока

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4].

Дані таблиці 1 унаочнюють фундаментальну суперечність сучасного моделювання. Це не привід відмовлятися від нейронних мереж, але це вагомий аргумент на користь гібридних архітектур. Саме такий підхід реалізують Войгішин та Кузьменко. Результати показують, що хоча лінійні моделі дають найменшу середньоквадратичну помилку, байєсівські архітектури забезпечують надійніші прогнози за рахунок кількісної оцінки невизначеності. Для задач ризик-менеджменту це принципово важливо: менеджеру потрібно знати не лише ціну акції завтра, а й імовірність того, що цей прогноз є помилковим [4].

Не менш показовим є дослідження Яреми та Гринди, присвячене прогнозуванню попиту на поштово-логістичні послуги в умовах воєнної турбулентності. Порівняльний аналіз традиційних і AI-методів засвідчив очевидну перевагу комбінації LSTM та кластеризації DBSCAN над класичними підходами [3]. Використання комбінації LSTM (для аналізу динаміки) та DBSCAN (для виявлення аномальних стрибків попиту) дозволяє компаніям оптимізувати ресурси в режимі реального часу, що було б неможливо за допомогою стандартних статистичних звітів. Це дослідження є прикладом того, як академічний інструментарій перестає бути суто теоретичним і починає безпосередньо обслуговувати практику управлінських рішень у кризових умовах.

Паралельно трансформується і сама система управлінського обліку підприємства. Скрипник аналізує адаптацію облікових систем до триєдиного виклику. Авторка обґрунтовує, що впровадження Big Data, III та ERP-систем дозволяє автоматизувати збір і обробку облікових даних, скоротити операційні витрати [5]. Відмітимо, що дослідження фіксує не лише технологічний, а й нормативний вимір трансформації.

Козик та Шкирта розкривають мікроекономічний вимір цих процесів, досліджуючи роль інформаційних технологій в економічній статистиці на рівні

окремих підприємств і домогосподарств. Їхній висновок простий: цифровізація статистичних процесів суттєво підвищує якість мікроекономічних даних, однак натикається на серйозні організаційні обмеження [6].

Багато підприємств мають застарілу організаційну структуру, де дані зберігаються у розрізнених відділах, а персонал не володіє навичками роботи з великими даними. Отже, головним стримувавцем є не відсутність алгоритмів, а неготовність управлінської вертикалі до прозорості та швидкості, яку вимагає цифрова ера. Саме ці інституційні чинники, а не нестача технологічних рішень, є головним стримувавцем цифрової трансформації облікової функції на вітчизняних підприємствах.

Аналіз розглянутих досліджень показує, що методи глибокого навчання забезпечують вищу точність прогнозування порівняно з класичними економетричними методами. Однак проблема їхньої прозорості потребує подальшого розвитку пояснюваного ШІ. Ефективним також є гібридні підходи, що поєднують статистичні моделі з розширеними наборами даних.

Цифрова трансформація статистики потребує не лише оновлення програмного забезпечення, а й перебудови мікроекономічних процесів збору даних, подолання організаційного опору та створення єдиного інформаційного простору на рівні підприємств. Впровадження інтелектуальних методів аналізу даних є не просто вимогою часу, а необхідною умовою виживання та подальшого розвитку української економіки в посткризовий період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевченко А. І. та ін. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні : монографія / за заг. ред. А. І. Шевченка. Київ : ІППШ, 2023. 305 с. DOI: https://doi.org/10.15407/development_strategy_2023
2. Злобін М., Базилевич В. Систематичний огляд глибокого та машинного навчання для фінансового моделювання. *Технічні науки та технології*. 2025. № 1(39). С. 184–195. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5363-2025-1\(39\)-184-195](https://doi.org/10.25140/2411-5363-2025-1(39)-184-195)
3. Ярема О., Гринда Т. Використання Big Data та AI для прогнозування попиту на поштово-логістичні послуги в умовах турбулентності. *Фінансовий простір*. 2025. № 3(57). С. 78–84. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.3\(57\).2025.788384](https://doi.org/10.30970/fp.3(57).2025.788384)
4. Войтішин М. Є., Кузьменко Д. О. Розробка гібридної моделі штучного інтелекту для прогнозування фінансових ринків. *Наукові записки НаУКМА. Комп'ютерні науки*. 2025. Т. 8. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.18523/2617-3808.2025.8.38-42>
5. Скрипник С. Адаптація систем управлінського обліку до сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 78–85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-11>
6. Козик І., Шкирта І. Інформаційні технології в економічній статистиці: мікроекономічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-68>

*Рубель Анна,
здобувач вищої освіти 2-го курсу спеціальності 072
“Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок”
Інститут післядипломної освіти
Київського національного університету ім. Т. Шевченка;
науковий керівник: Ткаченко Наталія*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах господарювання формування ефективної стратегії розвитку підприємства є ключовим завданням стратегічного менеджменту. Динамічність зовнішнього середовища, загострення конкуренції, економічна нестабільність та цифрова трансформація економіки зумовлюють необхідність розроблення гнучких і адаптивних стратегічних рішень. За таких умов стратегія виступає не лише інструментом довгострокового планування, а й механізмом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства [9].

Зростання ролі цифрових технологій, зміна поведінки споживачів та трансформація ринкових відносин формують нові вимоги до стратегічного управління. Підприємства змушені оперативно реагувати на зміни, інтегрувати інновації та формувати нові підходи до управління ресурсами й бізнес-процесами.

Сучасні підприємства змушені працювати в умовах, де стабільність радше виняток, ніж правило. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, коливання попиту, технологічні зрушення та загострення конкуренції поступово змінюють саме розуміння розвитку бізнесу. У цьому контексті стратегія перестає бути формальним документом і перетворюється на гнучкий інструмент управління, що дозволяє не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх. Як підкреслюють О. А. Сидоров, Н. О. Фісуненко та Т. В. Альошина, стратегічне управління фактично визначає здатність підприємства забезпечувати довгострокову результативність у мінливому середовищі [1].

Цікаво, що сам підхід до трактування стратегії суттєво еволюціонував. Якщо раніше її сприймали переважно як жорсткий план дій, то нині, за спостереженнями Е. Заяць, домінує розуміння стратегії як процесу — динамічного, адаптивного і відкритого до змін [2]. Це означає, що підприємство вже не може покладатися лише на початкові розрахунки: стратегія потребує постійного уточнення, перегляду і навіть переосмислення залежно від ситуації.

Разом з тим не варто зводити стратегію лише до абстрактних управлінських підходів. На практиці її зміст проявляється через конкретні рішення — інвестиційні, виробничі, маркетингові. І саме тут особливого значення набуває питання конкурентних переваг. Як зазначають В. І. Перебийніс та Ж. А. Кононенко, підприємство не може досягти стійкого розвитку без чітко сформованої конкурентної позиції, яка базується не лише на

ресурсах, а й на здатності ефективно їх використовувати [3]. Іншими словами, сама наявність ресурсів уже не гарантує успіху — вирішальним стає спосіб їх комбінування.

Підходи до вибору стратегій також стають більш варіативними. У цьому контексті цікавим є поділ на активні та пасивні стратегії, запропонований Н. В. Зачосовою та О. В. Коваль. Активні передбачають вплив на ринок і прагнення змінювати його під себе, тоді як пасивні більше орієнтовані на збереження позицій і мінімізацію ризиків [6]. На практиці підприємства часто комбінують ці підходи, адаптуючи їх до власних можливостей і рівня невизначеності.

Окремо варто зупинитися на інструментах, які дозволяють обґрунтувати стратегічні рішення. Тут не йдеться лише про формальні методи — важливою є сама логіка аналізу. Наприклад, за Г. О. Швиданенком і О. С. Пономаренком, використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, допомагає не просто описати стан підприємства, а співвіднести внутрішні можливості із зовнішніми викликами [5]. Саме ця «точка перетину» і стає основою для формування реалістичної стратегії.

Водночас зовнішнє середовище дедалі частіше диктує свої правила гри. За спостереженнями Є. Афанасьєва та С. Ртищева, підприємства все частіше змушені переходити до адаптивних моделей управління, де ключову роль відіграє швидкість реакції, а не лише довгострокове планування [6]. Це змінює саму логіку стратегічного мислення: важливим стає не тільки «куди рухатися», а й «як швидко змінити напрям».

Разом із тим зовнішнє середовище дедалі більше впливає на характер стратегічного управління. Економічна нестабільність, політичні ризики та кризові явища зумовлюють необхідність переходу до адаптивних стратегій, які передбачають гнучкість і здатність швидко змінювати напрям діяльності. У таких умовах важливим стає не лише стратегічне планування, а й постійний моніторинг і коригування рішень [6].

Окремого значення набуває цифровізація, яка суттєво трансформує підходи до формування стратегії розвитку підприємства. Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, скоротити витрати та покращити якість управління. Водночас цифровізація змінює саму логіку конкуренції, де вирішальну роль починають відігравати дані, швидкість обробки інформації та рівень взаємодії з клієнтами [4].

Цифрові рішення, зокрема платформи взаємодії та автоматизовані системи управління, сприяють інтеграції бізнес-процесів і підвищенню прозорості діяльності підприємства. Вони дозволяють оптимізувати як внутрішні операції, так і зовнішньоекономічну діяльність, що особливо актуально в умовах глобалізації та цифрової економіки [4].

У сучасних умовах стратегія розвитку підприємства дедалі більше пов'язується з інноваційною діяльністю. Здатність впроваджувати нові технології, продукти та управлінські підходи стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Інноваційність дозволяє не лише реагувати на зміни, а й формувати нові ринкові можливості.

Отже, формування стратегії розвитку підприємства є складним і багатогранним процесом, що потребує врахування як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх факторів. Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність переходу до гнучких, адаптивних і цифрово орієнтованих стратегій, здатних забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах постійних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічний менеджмент : підручник / О. А. Сидоров, Н. О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А. Є. Фоменко. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/14392>
2. Заяць Е. В. Еволюція підходів до визначення та сучасного розуміння категорії «стратегічне управління». Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. С. 31–39. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-11-324-31-39_
3. Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. Інфраструктура ринку. 2023. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure78-5>
4. Петько С. М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55>
5. Швиданенко Г. О., Пономаренко О. С., Швиданенко В. І. Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-22>
6. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. Журнал економічних наук. 2023. № 1 (103). С. 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/jen-2023-1(103)-43-48)

*Сазонова Ольга,
здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;
науковий керівник: Стяглик Наталя,
доцент кафедри інформаційних технологій та математичного моделювання,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

ВІЗУАЛЬНЕ ПОДАННЯ ІНФОРМАЦІЇ В ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ

В сучасних реаліях, коли обсяги інформації невідпинно зростають, традиційні методи для подання та опрацювання фінансово-економічних даних втрачають свою ефективність. Щоденно економісти, аналітики та інші фахівці цієї галузі змушені оперувати величезними масивами статистичних даних, зведеними таблицями з численними цифровими даними, досягнення яких потребує багато часу та сил. За таких обставин інфографіка та засоби візуалізації даних перетворюються на повноцінний інструмент аналітичного мислення. Але при цьому ключовим принципом залишається лаконічність подання – зайві елементи, надмірний текст і декоративні лінії відволікають від основної ідеї та знижують аналітичну цінність візуалізації [1].

На відміну від традиційних таблиць і статичних графіків, які здатні передати лише зріз даних у певний момент, мультимедійний підхід поєднує графіку, анімацію, інтерактивні елементи та звук – і саме це поєднання робить економічну інформацію доступною не лише для фахівців, а й для широкої аудиторії [2].

Інфографіка не обмежується лише візуалізацією цифр – вона здатна акцентувати увагу на ключових моментах, окреслити тенденцію та виявити кореляцію між різними показниками таким чином, що основна думка стає зрозумілою читачеві практично одразу. Анімація вирішує завдання, з яким статичний графік не може впоратися. Вона показує економічні процеси в русі, дозволяючи відчувати темп змін і порівняти траєкторії розвитку. Інтерактивні панелі (дашборди) перетворюють користувача з пасивного спостерігача на активного учасника – можливість самостійно змінювати параметри моделі і бачити їх наслідки суттєво поглиблює розуміння економічних взаємозв'язків.

Ключова перевага візуального подання інформації полягає у суттєвому зниженні когнітивного навантаження на користувача. Через зір ми сприймаємо близько 90% інформації. Багато наукових праць демонструють, що працездатність тих, хто оперує візуальними даними є на 17% більшою [3]. Завдяки візуалізації людині під силу запам'ятати деталі, котрі у звичайному тексті промайнули б непоміченими.

Розглянемо види візуалізації від найпримітивніших до найновітніших рішень. Найпоширеніші – це лінійні діаграми [4]. Вони широко використовуються для візуалізації динаміки таких макроекономічних показників як ВВП, інфляція, рівень безробіття. Завдяки своїй простоті вони

дозволяють легко простежити темп змін цих показників у часі, тенденції та можливі переломні моменти в економіці. Найбільш поширений приклад – лінійний графік динаміки ВВП за певний проміжок часу, який дає змогу миттєво ідентифікувати фази зростання, стагнації чи рецесії. Саме у цьому форматі макроекономічні показники подаються на загальнодоступних ресурсах – зокрема, на офіційному сайті Державної служби статистики України, що робить їх зрозумілими навіть для непрофесійної аудиторії.

Не менш поширеним типом є кругові діаграми [4]. Вони ідеально підходять для наочної демонстрації структури та часток у загальній сукупності, наприклад, сектори економіки, структура ринку чи розподіл бюджету країни. Але вони є недосконалим інструментом, оскільки при застосуванні великої кількості категорій - графік стає перевантаженим і його важко сприймати. І при великому “розриві” маленькі категорії можуть губитись серед більших, тому краще декілька таких відносно малих категорій з’єднувати в одну під назвою “інші”.

Також одним із універсальних інструментів є гістограми [4]. Вони дозволяють зіставляти різні економічні суб’єкти та процеси. Їх активно залучають для візуалізації експортно-імпортних відносин, порівняльного аналізу галузей та оцінки регіонального розвитку.

Доволі корисним інструментом є теплові карти [4], які відображають насиченість якоїсь міри у географічному розрізі. Тобто візуальне відображення показника за допомогою кольорового кодування інтенсивності (холодні відтінки сигналізують про низькі значення, в той час як гарячі – про високі). Таке подання інформації дає змогу виокремлювати слабші ділянки за допомогою кольору для надання цілеспрямованої допомоги певному регіону.

У бізнес середовищі все більш затребуваними стають інтерактивні інформаційні панелі (дашборди) [4]. Вони комбінують в собі низку важливих показників в єдиному інтерфейсі і дозволяють топ-менеджменту швидко аналізувати поточний стан та виявити точки болю бізнесу. З іншого боку, такий вид візуалізації є корисним не тільки топ-менеджменту, а й для звичайних людей для демонстрації соціо-економічних показників, наприклад, рівня добробуту населення. Така подача з використанням піктограм та умовних позначень робить суху статистичну інформацію більш зрозумілою.

Для розкриття кореляції між різними економічними показниками застосовують діаграми розсіювання [4]. Вони є незамінним інструментом при аналізі, наприклад, залежності між рівнем інфляції та безробіттям – і слугують як для академічних досліджень, так і для обґрунтування економічної політики. Додатково використовують таймлайни для візуалізації послідовності певного процесу такого як криза чи реформа, що дає змогу краще зрозуміти циклічність економічного розвитку.

Для реалізації вищеописаних форм візуалізації сьогодні використовується широкий спектр цифрових платформ. Серед найпоширеніших – Tableau та Microsoft Power BI, орієнтовані на корпоративну аналітику та побудову дашбордів. Також варто зазначити, що доступними залишаються Google Sheets,

Excel та онлайн-сервіс Datawrapper. Вони набули особливої популярності в публічній аналітиці завдяки простоті використання та якості вихідних графіків [5].

Отже, візуальне подання інформації – це не просто технічний метод, а спосіб донесення інформації, котрий гарантує зрозумілість та доступність даних для широкого загалу. Подальший розвиток інструментів візуалізації створює нові перспективи та можливості для економічних досліджень та формування зважених управлінських стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Марець О., Вільчинська О. Візуалізація даних як важлива складова інформаційної економіки. 2015. С. 18–20.
2. Хиневич Р. Візуалізація економічних процесів у продуктах мультимедійного дизайну. 27th International scientific and practical conference “Science of the 21st century: searches, problems, development prospects”, Paris, France. International Science Group. 2024. 292 p. (p. 41).
3. Handbook of visual communication: theory, methods, and media. Choice Reviews Online. 2005. Vol. 42, no. 10. P. 42–5686–42–5686. URL: <https://doi.org/10.5860/choice.42-5686>
4. Schwabish J. A. An Economist's Guide to Visualizing Data. Journal of Economic Perspectives. 2014. Vol. 28. No. 1. P. 209–234. DOI: 10.1257/jep.28.1.209 .
5. Кашена Н., Остапенко Р., Велієва В. Бізнес-аналітика як інструмент обробки даних. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-14>

*Сенюк Єгор,
доктор філософії з економіки, доцент кафедри економічної кібернетики;
Мельничук Вікторія,
доктор філософії з економіки, доцент кафедри економічної кібернетики
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"*

АНАЛІЗ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ВАЛЮТНИХ КУРСІВ ЗА ДОПОМОГОЮ RNN

Валютний курс є одним із найчутливіших показників фінансового ринку, оскільки на нього одночасно впливають макроекономічні індикатори, рішення центральних банків, торговельні дисбаланси, геополітичні події та поведінка інвесторів. Через це часові ряди обмінних курсів мають виражену нелінійність, нерівномірну волатильність і значну залежність від попередніх значень. Саме такі властивості роблять завдання прогнозування валютних курсів складним для класичних статистичних моделей і відкривають простір для застосування рекурентних нейронних мереж.

RNN (Recurrent Neural Networks) призначені для роботи з послідовними даними та здатні зберігати інформацію про попередні спостереження у прихованому стані. Для коротких горизонтів прогнозу це дає змогу враховувати локальні тренди, сезонність і короткострокові коливання курсу. У базовій постановці на вхід моделі подається вектор попередніх значень ряду або сформоване вікно ознак, а на виході отримується прогноз наступного значення курсу чи його напрямку [1, 2]. У практичних задачах звичайну RNN часто доповнюють архітектурами LSTM або GRU, які краще працюють із довгими залежностями та зменшують проблему зникнення градієнта.

Типовий алгоритм аналізу і прогнозування валютного курсу за допомогою RNN включає кілька етапів. Спочатку формують набір даних: історичні котирування, процентні ставки, індекси інфляції, ціни на енергоресурси, біржові індекси та за потреби текстові індикатори новинного фону. Далі дані очищують від пропусків, перетворюють у зручний формат, нормалізують і розбивають на послідовності фіксованої довжини. Для оцінювання якості моделі доцільно використовувати MAE, RMSE та MAPE, а також обов'язково зберігати часовий порядок навчальної, валідаційної та тестової вибірок, щоб уникнути витоку інформації [2].

Наступним кроком є вибір та налаштування архітектури нейронної мережі, де визначається кількість шарів, тип рекурентних одиниць (наприклад, LSTM або GRU) та параметри регуляризації для запобігання перенавчанню. Після завершення фази навчання проводиться ретельне тестування моделі на даних, які вона не бачила раніше, що дозволяє перевірити її здатність до узагальнення в умовах реального ринку. Завершальним етапом алгоритму є денормалізація отриманих результатів для приведення їх до початкового

масштабу цін та інтерпретація прогнозів з урахуванням поточного ринкового контексту [2, 3]. Такий системний підхід забезпечує не лише математичну точність обчислень, а й практичну значущість моделі як аналітичного інструменту.

Ефективність RNN значною мірою залежить від якості ознак і коректного налаштування гіперпараметрів. Підвищити точність прогнозу можна шляхом використання лагових змінних, технічних індикаторів, dropout-регуляризації, early stopping і комбінування RNN із механізмами уваги. Водночас валютний ринок залишається високошумним середовищем, тому модель слід розглядати не як інструмент точного передбачення, а як засіб отримання статистично обґрунтованого короткострокового прогнозу та оцінки можливих сценаріїв поведінки курсу [1, 3]. На практиці найкращі результати досягаються тоді, коли нейромережева модель доповнює економічний аналіз, а не замінює його. Поєднання кількісного прогнозування з фундаментальними факторами дозволяє врахувати раптові макроекономічні зміни та політичні події, які важко формалізувати лише за допомогою історичних часових рядів. Такий інтегрований підхід мінімізує ризики, пов'язані з явищем «чорних лебедів» та непередбачуваною волатильністю, забезпечуючи глибше розуміння ринкової динаміки [3]. У підсумку, синергія глибокого навчання та експертної оцінки створює стійку аналітичну базу, необхідну для прийняття зважених рішень в умовах невизначеності сучасних фінансових ринків.

Отже, застосування RNN для аналізу валютних курсів є перспективним напрямом фінансової кібернетики. Такі моделі здатні виявляти приховані часові залежності, адаптуватися до нелінійної структури даних і враховувати комплекс факторів, що впливають на ринок.

Крім того, критично важливим аспектом майбутніх розробок є підвищення інтерпретованості отриманих результатів. Впровадження методів пояснювального штучного інтелекту (XAI) дозволить аналітикам не лише бачити прогноз, а й розуміти, які саме чинники мали вирішальний вплив на зміну курсу в конкретний момент часу. Розширення горизонту прогнозування та автоматизація процесу оновлення ваг моделі в режимі реального часу забезпечать адаптивність системи до стрімких змін глобальної економіки, перетворюючи нейромережеві архітектури на високоефективний інструмент підтримки прийняття стратегічних фінансових рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Elman J. L. Finding structure in time // Cognitive Science. 1990. Vol. 14, No. 2. P. 179–211.
2. Hochreiter S., Schmidhuber J. Long short-term memory // Neural Computation. 1997. Vol. 9, No. 8. P. 1735–1780.
3. Goodfellow I., Bengio Y., Courville A. Deep Learning. Cambridge: MIT Press, 2016. 775 p.

*Скульбуденко Олександр,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет;
науковий керівник: д.е.н., професор Король Світлана
Державний торговельно-економічний університет*

ЕКОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕСІ

У ХХІ столітті зі значним ростом економіки відповідно зростає виробництво як товарів щоденного вжитку, так і на досить специфічні товари. Водночас питання його впливу на екології набуває все більшої значущості. Експерти відстежують пряму кореляцію з погіршенням екології та збільшенням кількості захворювань у людей, а отже з цим потрібно вже щось робити [1].

Світ вже стикався з масштабними екологічними катастрофами, на кшталт добаки тетраетилсвинцю у бензин у ХХ столітті, який був повністю заборонений у 1996 році завдяки надважливим працям Клера Паттерсона або масового використання фреону у холодильному обладнанні. Ці дві речовини згубно вплинули як на людей, так і на довкілля. Катастрофа вже набула колосальних масштабів, і кожен з нас це відчуває на собі: погане самопочуття через різкі перепади температури та непередбачувані зміни погодних умов. Тож боротися потрібно комплексно і, насамперед, змінюючи виробничі технології.

Відслідковувати екологічний вплив підприємств дозволяє ESG-звітність (Е - це Environmental, S - Social, G – Governance) [3]. Здебільшого ця звітність використовується в країнах Євросоюзу, а також поширюється вже майже 55 років по всьому світу. Попри війну в Україні, компанії вже зацікавилися ідеєю її впровадження. Серед компаній-лідерів – МХП та Interpipe.

При складанні ESG-звітності підприємства мають повідомляти, зокрема, про свій екологічний слід (вплив). Однією з тем звітування може стати штучний інтелект (ШІ), який в останні роки набуває небаченої раніше популярності, зокрема в бізнесі. Визначимось з тим, чому в перспективі підприємства мають повідомляти і про інтенсивність, і доцільність його використання.

Слід зауважити, що відповіді на запити до ШІ генеруються на великих дата-центрах, які для своєї роботи потребують три такі основні компоненти: електроенергія, вода та устаткування.

Почнемо з першої – електроенергія. Для її створення та акумулювання використовують спеціалізовані електростанції. Наразі, близько 80 % з них, за оцінками International Energy Agency [5], це станції, що працюють на спалюванні корисних копалин – вугілля, нафти та газу. При такому виробництві виділяється дуже велика кількість CO₂, а отже про це потрібно вказувати у ESG-звітності. Альтернативою такого виробництва електроенергії є будівництво дата-центрів біля відновлюваних джерел енергії таких як: сонячні панелі, вітрові станції та інші. Проте, дата-центрам потрібне постійне

живлення, але через свою специфіку роботи останні не виробляють сталу кількість енергії протягом доби або протягом року [5].

Наступний компонент – вода. Значна її кількість потрібна для охолодження серверів. В свою чергу, її використання та забруднення має бути відображено у ESG-звітності. Дата-центри не забруднюють водні ресурси у звичайному для нас розумінні, як-от сталеварні заводи чи агросектор. Натомість, вони створюють теплове забруднення води. Тобто відбувається нагрівання води, яку пізніше відправляють назад у систему. Деякі дата-центри використовують закритий контур споживання води, але для живлення вентиляторів, які охолоджують воду в системі, також потрібна велика кількість електроенергії. Окремі компанії вже знайшли способи використання цього “забруднення”. Наприклад компанія STACK (м. Осло, Норвегія), підключила свій центр обробки даних OSLO1A до тепломережі міста і опалює близько п’яти тисяч домівок. Це чудовий приклад циркулярної економіки, що відображається в ESG - звітах.

Останній компонент, що потрібний для генерування ШІ, пов’язаний з устаткуванням, а саме його переробкою після завершення його експлуатації. Дата-центри – це по суті великі комп’ютери, які, як і звичайні, домашні ПК, складаються з блоків живлення, процесорів, оперативної пам’яті та інших компонентів. Всі вони дорогі, виготовляються з різних матеріалів, а найголовніше для нас – складні для переробки. Після активного використання протягом 2-3х років майже всі компоненти йдуть на списання. Через те, що елементи маленькі та надскладні їх вторинна обробка енерго- і часозатратна та у підсумку дуже дорога: зазвичай компанії просто викидають їх на звалище та купують нові. Тож переробка цих компонентів відображається не тільки у ESG-звітах, а й у звичній фінансовій звітності.

Попри всі проблеми, що були висвітлені вище, ШІ також має і позитивний вплив на екологію. Штучний інтелект може допомогти компаніям розробляти розумні мережі електропостачання й автоматично регулювати розподіл джерел електроенергії. Тобто, наприклад, коли світить сонце, то більше енергії у виробництво буде залучено від сонячних панелей, а в інший час - від інших джерел вироблення електроенергії. Також ШІ можна використовувати для управління сортуванням та переробкою відходів для вторинного використання. За допомогою аналітики та прогнозування, яку може зробити ШІ, компанії будуть спроможні краще визначати можливості скорочувати свій екологічний вплив і кращувати показники в ESG-звітах.

Отже, необхідність відображення екологічного аспекту використання ШІ в бізнесі тільки зростатиме. При цьому слід показувати відповідно як позитивні (наприклад, застосовування аналітики від ШІ про використання електроенергії, покращення логістичних ланцюгів, розробки стратегії та прогнозування загального розвитку бізнесу), так і негативні сторони (обсяги використання електроенергії, що створюється шляхом спалювання корисних копалин, теплове забруднення води та складність переробки устаткування).

Людство вже вирішує екологічні проблеми, що виникають з впровадженням ШІ, і доволі успішно. ШІ стане дієвим інструментом сталого розвитку лише тоді, коли для компаній енергоефективність його роботи стане пріоритетною метрикою, як і його швидкість та достовірність його відповідей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ESG вимоги для бізнесу: де українським компаніям отримати необхідні знання – forbes.ua. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/company/esg-vimogi-dlya-biznesu-de-ukrainskim-kompaniyam-otrimati-nalezhni-znannya-13032026-37007> (дата звернення: 26.03.2026).
2. Бредіхіна В., Бацман Ю., Толкуца К. Особливості використання технологій штучного інтелекту в управлінні природними ресурсами та забезпеченні екологічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. Т. 2, № 88. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.2.25>.
3. Що таке дані ESG і як їх використовувати? Офіційний сайт SAP Україна. URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/esg-data> (дата звернення: 26.03.2026).
4. Майбутнє енергетичного сектору: керівники енергетичних компаній покладають великі надії на ШІ. KPMG. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/media/press-releases/2025/11/maybutnye-enerhetychnoho-sektoru.html> (дата звернення: 26.03.2026).
5. Where does the world get its energy? – iea.org. *International Energy Agency*. URL: <https://www.iea.org/world/energy-mix>
6. Ставська С. Великий потенціал аі (штучного інтелекту) у вирішенні проблем екології і природокористування. *Екологія. Людина. Суспільство: Матеріали XXIII Міжнар. науково-практ. конф., 7 груд. 2023 р.* DOI: <https://doi.org/10.20535/EHS2710-3315.2023.292576>.
7. Шевченко А. Штучний інтелект як каталізатор змін в екосистемі людських ресурсів організації: виклики та можливості. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. С. 176–185. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-24>.

*Торлопов Артемій,
аспірант;
Данік Наталія,
к.е.н, доцент*

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

ПРОГНОЗУВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ТА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки банківська система перебуває у стані глибоких структурних змін, обумовлених стрімким поширенням цифрових технологій, зростанням ролі фінансових інновацій та підвищенням рівня конкуренції на фінансових ринках. Цифрова трансформація банківської діяльності змінює не лише технологічну основу функціонування банків, але й їх бізнес-моделі, підходи до управління ризиками, взаємодію з клієнтами та роль у фінансовій системі загалом. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання прогнозування тенденцій та напрямів розвитку банківської системи з використанням сучасних інформаційних технологій та економіко-математичних моделей.

Цифровізація банківської сфери проявляється у впровадженні таких технологій, як великі дані (Big Data), штучний інтелект (Artificial Intelligence), машинне навчання (Machine Learning), блокчейн та хмарні обчислення. Використання зазначених інструментів дозволяє банкам підвищувати ефективність операційної діяльності, оптимізувати процеси прийняття рішень, забезпечувати більш точну оцінку кредитних ризиків, а також формувати персоналізовані фінансові продукти для клієнтів. Водночас активне впровадження цифрових технологій зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до прогнозування розвитку банківської системи [1, с.335].

Прогнозування у фінансово-кредитній сфері традиційно базувалося на використанні економіко-статистичних методів, серед яких вагоме місце займають трендові моделі, регресійний аналіз, кореляційні дослідження та методи часових рядів. Однак в умовах цифрової економіки та високої динамічності фінансових процесів зазначені підходи потребують доповнення сучасними інструментами аналізу даних, здатними враховувати нелінійність, багатофакторність та невизначеність середовища.

Сучасні економіко-математичні моделі прогнозування розвитку банківської системи все частіше базуються на використанні алгоритмів машинного навчання, нейронних мереж, ансамблевих методів та імітаційного моделювання. Застосування таких моделей дозволяє підвищити точність прогнозів, оперативно обробляти великі масиви даних, а також виявляти приховані закономірності у поведінці фінансових показників. Зокрема, нейромережеві моделі ефективно використовуються для прогнозування кредитних ризиків, оцінки платоспроможності позичальників та визначення ймовірності дефолту.

Окремим напрямом є використання моделей аналізу великих даних, які дозволяють враховувати не лише фінансові показники, але й альтернативні джерела інформації, зокрема поведінкові дані клієнтів, інформацію з відкритих джерел та цифрові сліди користувачів. Це значно розширює можливості прогнозування та підвищує якість управлінських рішень у банківській сфері [2].

Особливої уваги потребує розвиток фінансових технологій, які створюють нові виклики для традиційних банків. Поява цифрових банків, небанківських фінансових установ та фінтех-компаній посилює конкуренцію та змушує банки адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов. У цьому контексті прогнозування повинно враховувати не лише внутрішні параметри банківської системи, але й динаміку розвитку інноваційного середовища.

В умовах цифрової трансформації важливим є також питання кібербезпеки, оскільки зростання обсягів цифрових операцій супроводжується підвищенням рівня кіберризиків. Це вимагає включення відповідних параметрів у моделі прогнозування, а також розробки підходів до оцінки впливу кіберзагроз на стабільність банківської системи [3, с.80].

Таким чином, прогнозування тенденцій та напрямів розвитку банківської системи в умовах цифрової трансформації потребує комплексного підходу, який поєднує традиційні економіко-математичні методи з сучасними інформаційними технологіями. Використання інтегрованих моделей прогнозування, що враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори розвитку, дозволяє забезпечити більш точне передбачення майбутніх змін та сприяти ефективному функціонуванню банківської системи в умовах невизначеності.

У підсумку слід зазначити, що цифрова трансформація є ключовим драйвером розвитку банківської системи, а ефективне прогнозування її тенденцій виступає необхідною умовою забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності банків у сучасному середовищі. Розвиток інформаційних технологій та економіко-математичних моделей відкриває нові можливості для підвищення якості управління у фінансово-кредитній сфері та формування стратегічних напрямів її розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Банківська система в умовах цифрової економіки. *Бізнес-інформ*. 2021. № 5. С. 333–338. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-333-338>
2. Касич А. О., Наумкіна І. О. Процеси цифровізації як невід’ємна складова сучасного банківського менеджменту. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-1>
3. 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

Філатова Любов,

к. ф.-м. н., доцент,

*доцент кафедри інформаційних технологій та математичного моделювання
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В. Н. Каразіна;*

Шабалтас Владислав,

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

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВОЛАТИЛЬНОСТІ КРИПТОВАЛЮТ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасному світі ринок цифрових активів стрімко трансформується і поступово переходить від ізольованого спекулятивного інструменту до повноцінної складової світової фінансової системи. Якщо раніше динаміка криптовалют залежала переважно від внутрішніх факторів та настроїв обмеженого кола інвесторів, то сьогодні з'являється новий тренд — тісна інтеграція крипторинку з глобальною економікою. Як наслідок, у періоди макроекономічної нестабільності волатильність цифрових активів суттєво зростає [1].

Говорячи простими словами, біткоїн та інші криптовалюти більше не існують «у вакуумі». Коли у світі змінюються відсоткові ставки, зростає інфляція чи виникає геополітична напруженість, це миттєво відображається на цінових коливаннях. Такий підхід робить оцінку ризиків більш складною і вимагає від аналітиків точного математичного моделювання [2].

Основою аналізу волатильності в умовах нестабільності є оцінка впливу зовнішніх макроекономічних індикаторів. Ключову роль тут відіграють три основні фактори:

- **Облікові ставки центробанків:** Коли ФРС США чи ЄЦБ піднімають ставки, ліквідність у системі зменшується, і капітал виходить із ризикових активів, що провокує зростання волатильності;
- **Рівень інфляції (індекс CPI):** Викликає невизначеність на ринках та змушує інвесторів переглядати свої портфелі;
- **Індекс долара (DXY):** Відображає глобальну міцність американської валюти, яка зазвичай має обернену кореляцію з ціною біткоїна.

Для точного вимірювання цих процесів використовується спеціальний економіко-математичний інструментарій. Найбільш ефективними є моделі сімейства GARCH (зокрема EGARCH), які враховують асиметрію ринку — тобто той факт, що негативні новини викликають значно сильніші коливання, ніж позитивні. Також застосовується метод ARDL для оцінки того, як швидко зміни в економіці позначаються на стабільності активів у довгостроковій перспективі.

Для кращого розуміння того, як саме макроекономічні чинники впливають на ринок, наведено узагальнену матрицю реакції ринку (Таблиця 1).

Таблиця 1. Вплив макроекономічних факторів на волатильність крипторинку [3-4]

Економічний фактор	Напрямок руху цін	Характер волатильності	Основна причина реакції
Зростання ставки ФРС	Падіння	Висока	Відтік капіталу в надійні державні облігації
Збільшення інфляції	Невизначеність	Помірна	Очікування подальшого посилення монетарної політики
Зростання індексу	Падіння	Помірна	Зниження інвестиційної привабливості альтернативних активів
Паніка на фондовому ринку	Падіння	Критична	Масовий розпродаж активів для покриття збитків

Як видно з таблиці, головна особливість сучасного крипторинку полягає в його високій чутливості до системних фінансових шоків. Звичайного технічного аналізу графіків уже недостатньо — для захисту бізнесу від втрат необхідно враховувати фундаментальні економічні показники.

Разом із перевагами математичного моделювання існують і певні виклики. Серед них — висока швидкість змін на самому крипторинку, коли навіть перевірені моделі потребують постійної адаптації. Також актуальними залишаються питання якості вхідних даних та форс-мажорних ринкових подій.

Отже, економіко-математичні моделі є надійним інструментом для прогнозування волатильності криптовалют. Вони відкривають нові можливості для управління ризиками в бізнесі та мають значний потенціал для впровадження у фінансово-кредитній сфері. Водночас їх використання потребує зваженого підходу та регулярного оновлення вхідних макроекономічних параметрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз волатильності цін на криптовалюту та її вплив на глобальні фінансові ринки (2024). *Економіка та суспільство*, Випуск 62. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/152/157/266>
2. Дашко І., Череп О., Михайліченко Л. (2025). Оцінка розвитку світового ринку криптовалют. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, № 4. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/2186/2227>
3. The Influence of Investor Sentiments and Macroeconomic Factors on Bitcoin Price (2026). *Journal of Developing Economies*, Vol. 11, No. 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://jdess.ub.ac.id/index.php/jdess/article/view/598>
4. Long-term nexus of macroeconomic and financial fundamentals with cryptocurrencies (2025). *Frontiers in Blockchain*, Vol. 8. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.frontiersin.org/journals/blockchain/articles/10.3389/fbloc.2025.1550720/full>

*Хилько Іван,
старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій;
Бережний Михайло,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Миколаївський національний аграрний університет*

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЕКОНОМІЦІ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується фундаментальними змінами, спричиненими стрімкою дифузією інформаційних технологій (ІТ) та штучного інтелекту (ШІ) в усі ланки господарської діяльності. У контексті переходу до економіки знань, інформація стає не просто ресурсом, а ключовим фактором виробництва, що за своєю значущістю випереджає капітал та природні ресурси. Інтеграція хмарних обчислень, Інтернету речей (ІоТ) та блокчейн-технологій створює міцний фундамент для побудови повністю цифрових екосистем. Глобалізація ринків вимагає від підприємств миттєвої реакції на макроекономічні шоки, що неможливо без автоматизованих аналітичних систем.

Штучний інтелект, зокрема генеративні моделі (GenAI), постає як безпрецедентний технологічний рушій, здатний кардинально змінити структуру економіки. Згідно з новітніми дослідженнями Міжнародного валютного фонду, впровадження ШІ може вплинути на майже 40% робочих місць у світі, трансформуючи саму природу когнітивної праці та підвищуючи загальну факторну продуктивність завдяки автоматизації складних аналітичних і управлінських процесів [1]. Інтеграція нейромереж у корпоративне управління стирає межі між традиційним плануванням та інтелектуальною автоматизацією. Рутинні завдання, такі як збір первинних даних, формування стандартизованої звітності та базовий фінансовий аудит, все частіше делегуються алгоритмам, звільняючи час фахівців для вирішення комплексних стратегічних завдань.

Одним із найважливіших аспектів інтеграції ІТ в економіку є розвиток предиктивної аналітики на основі великих даних (Big Data). Традиційні економічні моделі часто базуються на лінійних залежностях та обмеженій кількості змінних, що не дозволяє адекватно описувати складні динамічні системи в умовах невизначеності. Використання багатошарових алгоритмів машинного навчання (Machine Learning) дозволяє обробляти терабайти даних, аналізуючи тисячі параметрів одночасно. Завдяки цьому виявляються приховані нелінійні кореляції, що дає змогу прогнозувати ринкові тренди з мінімальною похибкою. Технології обробки природної мови (NLP) допомагають компаніям вивчати настрої споживачів, скануючи інформаційний простір. Аналіз соціальних мереж, відгуків та новинних стрічок дозволяє формувати точний психологічний портрет цільової аудиторії та прогнозувати

попит ще до його фактичного формування. Це особливо актуально для ритейлу та електронної комерції, де динамічне ціноутворення та гіперперсоналізовані системи рекомендацій стали стандартом виживання в конкурентному середовищі [2]. Такі системи здатні в режимі реального часу враховувати сезонність, логістичні витрати, дії конкурентів і поведінкові патерни користувачів, максимізуючи маржинальність бізнесу.

Окреме місце в цифровій трансформації посідає вдосконалення економіко-математичного моделювання та глибинне дослідження операцій. Сучасні IT-рішення дозволяють автоматизувати розв'язання складних оптимізаційних задач, які раніше потребували значних обчислювальних і часових ресурсів. Зокрема, використання інтелектуальних надбудов для вирішення задач лінійного програмування та оптимізації транспортних задач набуває нового змісту: системи здатні динамічно перераховувати матриці витрат, миттєво знаходячи оптимальні маршрути постачання з урахуванням мінливих умов. Це дозволяє підприємствам знаходити математично обґрунтовані точки рівноваги при розподілі обмежених ресурсів.

Створення цифрових двійників (Digital Twins) цілих ланцюгів постачання дає змогу моделювати вплив зовнішніх шоків на фінансовий стан компанії, забезпечуючи високу адаптивність бізнесу [3]. Відтворюючи фізичні процеси з абсолютною точністю, такі моделі дають змогу безпечно тестувати управлінські гіпотези. В умовах глобальної нестабільності (пандемії, логістичні кризи чи інфляційні стрибки), саме наявність цифрового двійника дозволяє розробити дієві сценарії реагування та уникнути розриву ланцюгів доданої вартості.

Трансформація фінансового сектору (FinTech) під впливом ШІ є, мабуть, найбільш показовою та стрімкою. Інтелектуальні системи автоматизують процеси кредитного скорингу, проводячи глибокий аналіз платоспроможності клієнта за лічені секунди на основі тисяч мікромаркерів. Сучасні моделі скорингу враховують не лише стандартну кредитну історію, але й альтернативні дані – транзакційну поведінку, регулярність витрат та цифрові сліди, що радикально знижує відсоток неповернення кредитів. Це не лише мінімізує операційні витрати банків, а й розширює доступ до фінансових послуг для небанкізованих верств населення. Окрім того, високочастотна алгоритмічна торгівля (HFT) та використання рекурентних нейронних мереж для аналізу фондових ринків дозволяють нівелювати когнітивні упередження трейдерів, хоча й створюють нові виклики для регуляторів у контексті ринкової стабільності та кібербезпеки [4]. Надвелика швидкість ухвалення рішень машинами на біржах інколи провокує феномен мікро-обвалів, що вимагає впровадження нових механізмів стримування. Водночас автоматизовані системи антифрод-моніторингу здатні виявляти аномальні патерни та блокувати шахрайські операції до моменту списання коштів.

Проте масова інтелектуалізація економіки супроводжується низкою системних та інституційних ризиків. По-перше, виникає безпрецедентна проблема «технологічного безробіття». На відміну від попередніх промислових

революцій, сьогодні автоматизація торкається когнітивних завдань середньої та високої складності, що призводить до глибоких структурних змін на ринку праці. Фахівцям доводиться швидко адаптуватися до концепції безперервного навчання (lifelong learning), щоб залишатися конкурентоспроможними. По-друге, гостро постає питання етики, упередженості даних та прозорості алгоритмів (потреба у так званому Explainable AI – «пояснюваному ШІ»). Бізнесу необхідні алгоритми, логіку яких можна прозоро пояснити регуляторним органам, адже помилки в роботі «чорних скриньок» ШІ в критичних фінансових вузлах можуть спричинити каскадні збитки. Крім того, нерівномірний доступ до потужної хмарної інфраструктури та передових ІТ-рішень може катастрофічно поглибити розрив між технологічно розвиненими країнами та економіками, що розвиваються [5].

Таким чином, інформаційні технології та штучний інтелект остаточно закріпили за собою статус рушійної сили нової економічної реальності [6]. Синергія математичної точності машинних алгоритмів та креативного стратегічного бачення людини створює передумови для формування стійких, самооптимізованих макро- і мікроекономічних систем. Подальші наукові пошуки в цьому напрямі мають бути зосереджені на створенні гібридних моделей управління, які б гармонійно поєднували безпрецедентну обчислювальну ефективність ШІ з фундаментальними етичними, правовими та соціальними пріоритетами сталого розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cazzaniga M. et al. Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work. *IMF Staff Discussion Notes*. 2024. No. 2024/001. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400262548.006>
2. Korinek A. Language Models and Cognitive Automation for Economic Research. *NBER Working Paper Series*. 2023. No. 30957. DOI: <https://doi.org/10.3386/w30957>
3. McKinsey & Company. The economic potential of generative AI: the next productivity frontier. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата звернення: 20.04.2026).
4. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення: 20.04.2026).
5. Храпач В. О. Різновиди штучного інтелекту та можливості і проблеми його використання при стратегічному плануванні в економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-8> (дата звернення: 20.04.2026).
6. Хилько І. І., Гребенюк І. В. Використання сучасних інформаційних технологій та штучного інтелекту для прогнозування економічних

показників. *Нові інформаційні технології управління бізнесом* : зб. тез IX Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 2026 р.). Київ : Спілка автоматизаторів бізнесу, 2026. С. 280–282. URL: https://unionba.com.ua/storage/content/osvita/zbirnyk_tez_npk_2026.pdf (дата звернення: 25.04.2026).

ІНТЕГРОВАНІ ІТ-РІШЕННЯ У ВІДНОВЛЕННІ АГРОБІЗНЕСУ: ВІД ГУМАНІТАРНОГО РОЗМІНУВАННЯ ДО DATA-DRIVEN УПРАВЛІННЯ РЕКУЛЬТИВОВАНИМИ ЗЕМЛЯМИ

Повномасштабна війна в Україні сформувала принципово новий контекст для розвитку агробізнесу: мінне забруднення ~139 тис. км² територій [1] і масштабна деградація агроландшафтів внаслідок воєнних дій унеможливають відновлення виробництва виключно традиційними методами. У цих умовах особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій у весь ланцюг відновлення – від гуманітарного розмінування до data-driven управління рекультивованими землями. Запропонований підхід поєднує три функціональні рівні: цифрову фіксацію та пріоритизацію очищення, моніторинг стану ґрунтів після розмінування й інтегровані мобільні рішення для управління агробізнесом на відновлених територіях [2–4].

Перший рівень інтегрованої архітектури – Data Acquisition Layer – забезпечує формування точних цифрових карт забруднених ділянок на основі ГІС-технологій, супутникового моніторингу та даних дистанційного зондування. Супутникові дані є критичним елементом моніторингу найуразливіших структурних елементів ландшафтів – ґрунтової та гідрологічної систем, що дозволяє ефективно визначати ділянки, найімовірніше обмежені зоною забруднення [3]. Мультиспектральне сканування за допомогою БПЛА додатково дозволяє виявляти залишки фортифікацій, кратерні зони й ареали хімічного забруднення.

На основі зібраних просторових даних алгоритми Analytics Layer забезпечують оцінку економічної доцільності розмінування конкретних ділянок. Бізнесу критично важливо розуміти, які землі варто очищувати першими з точки зору повернення інвестицій: клас ґрунту, передвоєнна врожайність, доступність логістичної інфраструктури, ступінь забруднення та витрати на рекультивацію – усі ці параметри можуть бути оцифровані й інтегровані в модель пріоритизації [4]. За розрахунками ФАО, повернення лише 10 % заблокованих аграрних площ до обробітку здатне генерувати понад 4 млрд дол. США додаткового аграрного виробництва щорічно, що підкреслює значимість обґрунтованої послідовності очищення. Реалізація цього потенціалу в межах інструментів Ukraine Facility та стандартів European Green Deal вимагає не лише фізичного розмінування, а й комплексного цифрового супроводу відновлення екосистем.

Розміновані землі часто потребують повноцінної рекультивації через хімічне забруднення: важкі метали (Pb, Cd, Zn, Cr) та залишки пально-

мастильних матеріалів мігрують у підземні води та засвоюються рослинами, потрапляючи до харчових ланцюгів [5]. Систематичний відбір проб у кратерних зонах є обов'язковим етапом, оскільки лише геохімічний аналіз дає реальне розуміння ступеня токсичності й визначає подальшу стратегію відновлення родючості.

Саме тут інформаційні технології набувають нової функції – не лише аналітичного, а й операційного інструменту рекультивації. IoT-сенсори, інтегровані в ґрунтовий моніторинг, дозволяють у режимі реального часу відстежувати рівень важких металів, рН, вологість та інші критичні параметри на різних етапах рекультивації – вапнування, сорбційного очищення, фітореMediaції. Фітоекстракція – метод біореMediaції, що ґрунтується на здатності рослин-гіперакумуляторів (ріпак, соняшник, міскантус, технічні коноплі) поглинати важкі метали з ґрунту – може тривати від 10 до 15 років [6], і цифровий моніторинг дозволяє об'єктивно фіксувати динаміку очищення, коригувати стратегію та документувати результати для цілей сертифікації й залучення фінансування. Інтегрування IoT-даних у хмарні аналітичні платформи забезпечує накопичення масивів інформації про стан кожної ділянки, що формує основу для побудови предиктивних моделей відновлення родючості та прийняття обґрунтованих агробізнес-рішень [2].

Третій рівень інтегрованої архітектури – Decision Support Systems – реалізується насамперед через мобільні рішення, які є найбільш доступним і масштабованим інструментом впровадження цифрових технологій у практику агробізнесу на відновлених територіях [7].

У контексті повоєнного відновлення мобільні додатки виконують три ключові функції. По-перше, функцію безпекового оповіщення: фермери отримують актуальну інформацію про статус безпеки конкретних ділянок – пройдено розмінування чи ні, наявні обмеження доступу, геолокація небезпечних зон. Це критично важливо для МСП аграрного сектору, які не мають власних служб безпеки та змушені покладатися на публічно доступні дані. По-друге, функцію краудсорсингового збору даних: фермери та місцеві мешканці можуть через мобільний додаток повідомляти про виявлені залишки засобів ураження, фіксувати геолокацію та фото, що доповнює централізовані системи моніторингу та підвищує їх актуальність. По-третє, функцію планування агротехнічних робіт: на вже перевірених і рекультивованих ділянках мобільні рішення інтегрують дані IoT-моніторингу ґрунтів, агрокліматичні прогнози та рекомендації щодо агротехнологій, забезпечуючи фермерів інструментом оперативного планування сівби, внесення добрив і захисту рослин [2; 7].

Завдяки автоматизації розрахунків і візуалізації ризиків, такі рішення дозволяють агробізнесу мінімізувати операційні втрати при поверненні земель в обіг та обґрунтовувати інвестиції у відновлення пошкоджених ділянок.

Досвід країн ЄС демонструє ефективність мобільних рішень для планування посівів, моніторингу стану культур і дотримання екологічних стандартів [7]. В контексті повоєнного відновлення України цей потенціал

посилюється специфічним запитом на верифіковану безпекову інформацію та документування стану ґрунтів для цілей страхування й залучення інвестицій.

Таким чином, інтегровані ІТ-рішення формують цілісну цифрову екосистему відновлення агробізнесу – від ГІС-пріоритизації розмінування через ІоТ-моніторинг рекультивації до мобільного управління виробництвом на очищених землях. Реалізація такого підходу дозволяє не лише прискорити повернення земель у господарський обіг, але й забезпечити доказову базу для залучення міжнародного фінансування та верифікації результатів відновлення в рамках механізмів Ukraine Facility та European Green Deal.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Beznosiuk M. Landmines and land use: unblocking Ukraine's rural and climate recovery. *ISPI*. URL : <https://www.ispionline.it/en/publication/landmines-and-land-use-unblocking-ukraines-rural-and-climate-recovery-214597>
2. Чайка Т. О. Інтегроване застосування цифрових технологій для сталого розвитку органічного землеробства в Україні: сучасний стан, можливості та бар'єри. *Стійкість освіти і науки в умовах трансформації* : III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21–22 трав. 2025 р. Київ : ЗВО «МНТУ», 2025. С. 292–296.
3. Bonchkovskiy O. S., Ostapenko P. O., Shvaiko V. M., Bonchkovskiy A. S. Remote sensing as a key tool for assessing war-induced damage to soil cover in Ukraine. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2023. Vol. 32 (3). P. 474–487. DOI: <https://doi.org/10.15421/112342>
4. Жданюк І. Екологічне гуманітарне розмінування: чому це питання національної безпеки та відновлення України. URL: <https://www.yakist.org/ekologichne-gumanitarne-rozminuvannya-chomu-ce-pytannya-nacionalnoi-bezpeky-ta-vidnovlennya-ukrainy/>
5. Чайка Т. О., Короткова І. В. Напрями та технології відтворення родючості ґрунтів в Україні в післявоєнний період. *Агробіологія*. 2023. № 1. С. 142–156. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9270-2023-179-1-142-156>
6. Чайка Т., Стеценко А. Стратегія інтегрованого відновлення белігеративних агроландшафтів. *Екологічні проблеми сучасності. Екологія та здоров'я людини* : Всеукр. дистанц. екологічна наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 3 квітня 2026 р. Харків : Фаховий коледж НФаУ, 2026. С. 162–167.
7. Чайка Т. О. Застосування мобільних додатків для поширення агрономічних знань та консультацій в ЄС: уроки для України. *Цифрова економіка: глобальний вимір* : Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 20 травня 2025 р. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. С. 151–152.

МОДЕЛЮВАННЯ ЦИФРОВИХ ДВІЙНИКІВ ФІНАНСОВИХ ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ ПРЕДИКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна фінансова екосистема характеризується високою волатильністю та швидкістю зміни даних. Традиційні економічні моделі, засновані на лінійних регресіях та статичних балансових звітах, часто не встигають за динамікою ринку. Відповідно, виникає потреба в інструментах, які поєднують економічну теорію з передовими інформаційними технологіями. Технологія «цифрових двійників» (Digital Twin), що успішно застосовується у виробництві, відкриває нові горизонти у фінансовому моделюванні, дозволяючи створити віртуальну копію фінансової системи підприємства для безперервного прогнозування [4].

Існує розрив між теоретичною базою фінансового менеджменту (моделі Міллера-Оппа, Баумоля, EOQ) та реальною практикою, де рішення часто приймаються в умовах неповної інформації. Більшість ERP-систем фіксують подію постфактум (ex-post), тоді як бізнес потребує предиктивного бачення (ex-ante) [2]. Проблемою є розробка такої економіко-математичної моделі, яка б автоматично калібрувалася під потік транзакційних даних [6].

Метою роботи є обґрунтування архітектури цифрового двійника фінансових бізнес-процесів та оцінка економічної ефективності його застосування для оптимізації структури капіталу.

У дослідженні запропоновано гібридний підхід, який поєднує класичні моделі фінансового ризик-менеджменту (Value-at-Risk) з алгоритмами машинного навчання (градієнтний бустинг XGBoost) та обробкою великих даних (Big Data).

Цифровий двійник фінансового процесу — це динамічна імітаційна модель, яка оновлюється в міру надходження нових даних про дебіторську/кредиторську заборгованість, курси валют та операційні витрати [6].

Запропонована економіко-технологічна модель складається з трьох основних модулів:

1. Модуль збору та інтеграції даних (Data Layer). Використовує технології API-банкінгу для імпорту виписок у реальному часі та Open Source рішення (Apache Kafka) для потокової обробки транзакцій [2].

2. Економіко-математичне ядро (Model Layer). Тут реалізовано модифіковану модель Баумоля-Тобіна. На відміну від класичної, вона оперує не постійною обліковою ставкою, а динамічно прогнозованою кривою дохідності. Для оцінки ризиків застосовується метод історичного симулювання VaR [3],

доповнений прогнозуванням часових рядів за допомогою рекурентних нейронних мереж (LSTM) [5].

3. Шар симуляції (Simulation Layer). Дозволяє запускати сценарії «What-if» (наприклад: «як вплине на ліквідність затримка платежів від 3 найбільших дебіторів на 10 днів при зростанні курсу валюти на 3%?») [4; 6].

Економічний ефект від впровадження цифрового двійника проявляється у двох площинах. По-перше, це зниження альтернативних витрат: система сигналізує про наявність надлишкового залишку на поточних рахунках, який може бути спрямований у короткострокові фінансові інструменти (овернайти, депозити). По-друге, це мінімізація ризику касових розривів (Cash Gap), вартість яких виражається у штрафних пенях та втраті репутаційного капіталу [2].

Проведене на тестових даних середнього агропромислового підприємства моделювання показало, що використання гібридної моделі дозволяє на 12-15% підвищити точність прогнозу грошового потоку на горизонті 30 днів порівняно з класичним ARIMA-моделюванням [5]. Це відбувається за рахунок включення до моделі не лише ретроспективних фінансових показників, а й зовнішнього інформаційного фону (новинні індекси, біржові котирування сировини, погодні фактори).

Важливим інформаційно-технологічним аспектом є забезпечення кібербезпеки цифрового двійника, оскільки він акумулює чутливу фінансову інформацію. Запропоновано використання хмарної інфраструктури з наскрізним шифруванням (End-to-End Encryption) та системою розмежування прав доступу на основі ролей (RBAC) [1].

Таким чином, синтез інформаційних технологій (Big Data, AI) та економічних моделей (VaR, модель Баумоля-Тобіна) у формі «цифрового двійника» перетворює фінансовий менеджмент з описової функції на превентивну. Запропонований гібридний підхід дозволяє підвищити швидкість обробки транзакцій та якість управлінських рішень щодо розподілу капіталу. Подальші дослідження мають бути спрямовані на інтеграцію в модель поведінкової економіки для врахування ірраціональних дій контрагентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. – New York: Penguin, 2018. – 432 с.
2. Глущенко В.В., Чередник В.А. Інформаційні системи і технології в управлінні фінансами підприємств // Економіка. Фінанси. Право. – 2022. – № 4. – С. 22-27.
2. Hull J.C. Risk Management and Financial Institutions. — 5th ed. — Hoboken: Wiley, 2018. – 800 с. (Wiley Finance Series).
3. Tao F., Zhang M., Nee A.Y.C. Digital Twin Driven Smart Manufacturing. – Academic Press, 2019. – 282 с.

4. Білань О.А. Застосування методів машинного навчання для прогнозування фінансових часових рядів // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2023. – Вип. 1(61). – С. 92-98.
5. Степаненко О.П., Литвин І.С. Моделювання бізнес-процесів у фінансовому секторі в умовах цифрової трансформації // Modeling and Information Systems in Economics. – 2021. – № 103. – С. 150-161. DOI: <https://doi.org/10.33111/mise.103.14>.

СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ДО КВАЛІМЕТРИЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

Цифрова трансформація соціально-економічних систем (СЕС) і стрімкий розвиток технологій big data (значні обсяги даних) та штучного інтелекту (ШІ) зумовили появу принципово нових підходів до кваліметричного оцінювання процесів управління підприємством як СЕС. На відміну від традиційних методів, що базуються на ретроспективних даних і періодичних вимірюваннях, data-driven (засновані на даних) підходи орієнтовані на безперервний збір, обробку та аналіз великих масивів даних (big data analysis) у режимі, наближеному до реального часу. Це відкриває нові можливості для підвищення точності, оперативності та адаптивності управління підприємствами як СЕС.

Одним із найбільш перспективних інструментів у цій сфері є process mining (процесний майнінг або інтелектуальний аналіз процесів), який поєднує методи аналізу даних, машинного навчання та теорії бізнес-процесів, що дозволяє автоматично відновлювати реальні процесні моделі на основі цифрових слідів (event logs), виявляти відхилення від регламентованих процедур, вузькі місця та джерела неефективності. Janssen M., Brous P., Estevez E., Barbosa L. S., Janowski T. доводять, що використання process mining у поєднанні з аналітикою великих даних значно підвищує якість управлінських рішень та сприяє формуванню evidence-based governance (управління, засноване на доказах) у публічному секторі [1].

Van der Aalst W. M. P., Grisold T., Eggers J. P. вважають, що хоча process mining не завжди окремо звучить у безпосередньому контексті процесів саме управління, проте існує суттєве підтвердження його ролі у підвищенні прозорості процесів і підтримці управлінських рішень на основі даних, що дозволяє виявляти відхилення, невідповідності та реальні шаблони виконання, посилює прозорість та якість управлінських рішень [2].

Fattah I. A. показує, що аналіз великих масивів даних суттєво підвищує ефективність і якість прийняття керівних рішень, дозволяючи менеджерам орієнтуватись на дані, а не інтуїцію, що узгоджується з концепцією evidence-based governance [3].

Машинне навчання та алгоритми ШІ розширюють можливості кваліметричного оцінювання процесів управління підприємствами як СЕС за рахунок прогнозування, класифікації та автоматичного виявлення закономірностей у складних і динамічних даних. Зокрема, методи кластеризації

дозволяють ідентифікувати типові патерни процесної поведінки, а моделі прогнозування - оцінювати ймовірність порушень якості, затримок або перевищення ресурсних обмежень. На підприємствах як СЕС це створює передумови для переходу від реактивного до проактивного управління якістю процесів управління.

Важливою особливістю цифрових і data-driven підходів є можливість інтеграції кількісних та якісних показників у єдину аналітичну платформу. Поєднання process mining, машинного навчання та традиційних індикаторів якості дозволяє формувати багатовимірні моделі оцінювання, що враховують не лише ефективність і результативність процесів, а й їхню гнучкість, стійкість та відповідність очікуванням стейкхолдерів. У цьому контексті цифрові підходи розглядаються як логічне продовження та розвиток багатокритеріальних і економіко-математичних методів кваліметричного оцінювання процесів управління підприємствами як СЕС.

Водночас впровадження цифрових підходів до кваліметричного оцінювання процесів управління підприємствами супроводжується низкою суттєвих обмежень. По-перше, проблемою залишається доступність і якість даних, оскільки інформаційні системи підприємств часто є фрагментованими, несумісними або орієнтованими на адміністративний облік, а не на аналітику процесів управління. По-друге, використання алгоритмів ШІ породжує етичні та правові виклики, пов'язані з захистом персональних даних, прозорістю алгоритмів і запобіганням дискримінаційним ефектам. При цьому істотним та цілком реальним ризиком на сьогодні залишається і так звана проблема галюцинацій ШІ – тобто ситуацій, коли система ШІ генерує неправдиву, вигадану або неточну інформацію, але подає її як достовірну.

Окремої уваги заслуговує проблема інституційної інерції, яка проявляється у низькій готовності підприємств до використання data-driven підходів, дефіциті аналітичних компетенцій та опорі змінам з боку управлінського персоналу. На підприємствах як СЕС це часто призводить до формального використання цифрових інструментів без їх глибокої інтеграції в систему прийняття рішень і реального управління якістю процесів.

Окрім вищезазначеного, інтеграція аналітики в реальному часі та архітектур потокових даних стає дедалі важливішим напрямком у розвитку методологій кваліметричної оцінки процесів управління підприємствами. Сучасні інформаційні системи підприємств генерують безперервні потоки даних про події, які можна обробляти за допомогою таких технологій, як обробка потоків подій та панелі інструментів у реальному часі. Це дозволяє не лише контролювати поточний стан процесів управління, але й динамічно коригувати показники ефективності та критерії якості залежно від зміни внутрішніх та зовнішніх умов. В результаті кваліметрична оцінка еволюціонує від статичного інструменту вимірювання до динамічного інструменту управління підприємством як СЕС.

Ще одним перспективним напрямком є використання цифрових двійників процесів управління підприємством. Створення віртуальних реплік реальних

процесів управління на основі даних дозволяє моделювати різні сценарії, тестувати управлінські рішення та оцінювати їх потенційний вплив на якість процесів без втручання в реальні операції. Це значно розширює аналітичні можливості процесного інтелектуального аналізу та машинного навчання, дозволяючи проводити кваліметричну оцінку на основі сценаріїв та підтримуючи більш обґрунтоване та ризикоусвідомлене прийняття рішень на підприємствах як СЕС.

Крім того, слід приділяти більше уваги інтеграції пояснювального ШІ (explainable artificial intelligence, XAI) у моделі оцінки на основі даних. Хоча алгоритми машинного навчання забезпечують високу точність прогнозування, їхня природа «чорної скриньки» часто обмежує їх практичне застосування в управлінні. Використання пояснювальних моделей ШІ дозволяє особам, що приймають рішення, краще розуміти фактори, що впливають на показники якості, тим самим підвищуючи довіру до аналітичних результатів та забезпечуючи дотримання вимог прозорості як у корпоративному, так і в державному управлінні.

Розробка стандартизованих рамок та протоколів сумісності відіграє вирішальну роль у масштабуванні цифрових підходів до кваліметричного оцінювання процесів управління підприємством. Гармонізація форматів даних, метрик та процедур оцінки в різних корпоративних системах сприяє створенню єдиних середовищ оцінки та дозволяє проводити бенчмаркінг між організаціями та секторами. Це не тільки покращує порівнянність результатів, але й сприяє поширенню передового досвіду та формуванню зрілої екосистеми кваліметричної оцінки процесів управління підприємством на основі даних.

Таким чином, цифрові та data-driven підходи формують новий етап розвитку методів кваліметричного оцінювання процесів управління підприємствами як СЕС. Їх ефективне використання потребує поєднання з традиційними показниковими, багатокритеріальними та економіко-математичними методами, а також створення інституційних, правових і кадрових передумов для цифрової трансформації кваліметричного оцінювання процесів управління підприємствами. Саме такий інтегрований підхід здатний забезпечити реальне підвищення якості процесів управління і результативності діяльності підприємств як СЕС у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Janssen M., Brous P., Estevez E., Barbosa L. S., Janowski T. Data governance: organizing data for trustworthy artificial intelligence // *Government Information Quarterly*. – 2020. – Vol. 37. – Art. 101493. – URL: <https://research.tudelft.nl/en/publications/data-governance-organizing-data-for-trustworthy-artificial-intell> (дата звернення: 14.04.2026).
2. van der Aalst W. M. P., Rafiei M., Pery A., Simon M. Trustworthy artificial intelligence and process mining: challenges and opportunities //

arXiv:2110.02707. – 2021. – URL: <https://arxiv.org/abs/2110.02707> (дата звернення: 16.04.2026).

3. Fattah I. A. Decision making performance of big data analytics // *Journal of Science & Management Systems*. – 2023. – Vol. 13, No. 6. – URL: <https://www.aasmr.org/jsms/Vol13/No.6/Vol.13%20No.6.25.pdf> (дата звернення: 16.04.2026).

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1.

СУЧАСНІ ФІНАНСОВІ ІНСТИТУТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ В НЕСТАБІЛЬНІЙ ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОСИСТЕМІ

Brzeziecka Dagmara DIGITAL TRANSFORMATION OF POLISH CITIES AND MUNICIPALITIES: LEVERAGING FINTECH FOR FISCAL RESILIENCE AND REVENUE OPTIMIZATION	6
Ivashchenko Maksym FINANCIAL TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF PREVENTING AND REDUCING CORRUPTION RISKS	9
Maslak Nataliia GREEN FINANCE INSTRUMENTS FOR UKRAINE’S AGRICULTURAL SECTOR: INSTITUTIONAL BARRIERS AND DIGITAL SOLUTIONS	12
Sova Artem ENTERPRISE MANAGEMENT IN A VUCA ENVIRONMENT	15
Staiko Anastasiia RISKS AND INVESTMENT OPPORTUNITIES IN THE SECURITIES MARKET UNDER CONDITIONS OF INCREASED FINANCIAL MARKET VOLATILITY	17
Zadvornyykh Serhii THE EVOLVING ROLE OF STOCKBROKERS IN THE CONTEXT OF FINANCIAL MARKET VOLATILITY AND DIGITALISATION	20
Азаренкова Галина, Вінакова Тетяна ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	24
Азаренкова Галина, Шаповал Ксенія ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ КРЕДИТНИХ ПРОЦЕСІВ: ЗАГРОЗИ, ПЕРЕВАГИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ	27
Амбарчян Вікторія ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПРУДЕНЦІЙНИХ ВИМОГ ДОСТАТНОСТІ РЕГУЛЯТИВНОГО КАПІТАЛУ БАНКІВ	31
Андрос Світлана, Подюков Андрій ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ТА ЕКОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ У СИСТЕМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПОЗИЧАЛЬНИКІВ АПК	35

Беженар Інна ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ	39
Бороденко Тетяна ГЛОБАЛЬНІ ФІНАНСОВІ ІНСТИТУТИ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: КЛАСИФІКАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА НОВІ ВИКЛИКИ	42
Борович Оксана ПОДАТКОВА ЗНИЖКА НА НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ ДОМОГОСПОДАРСТВ: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА БАР'ЄРІВ	45
Бурденюк Світлана, Сидор Галина ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДОМОГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ	48
Бутенко Вікторія, Буряга Ольга СУЧАСНІ СТАНДАРТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	51
Вінництєва Оксана, Чвертко Людмила ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	54
Георгадзе Максим, Любацький Олександр ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ (CBDC) ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	57
Гнатюк Діана НАСЛІДКИ ВПЛИВУ ВІЙНИ НА ДОБРОБУТ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ТА ПРАВОВІ ВАЖЕЛІ ЙОГО ЗАХИСТУ	60
Годлевський Максим ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОГО КАПІТАЛУ БРЕНДУ БАНКУ	63
Головко Олена, Омеляненко Денис, Осадчий Олексій ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ БАНКІВ ЯК ФАКТОР ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	65
Григор'єва Олеся РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНИХ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА: ФАКТОРИ СТІЙКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ	68

Гончар Катерина РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ОПЕРАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ	71
Гуріна Олена, Домбровська Людмила ПОВЕДІНКОВІ ФІНАНСИ: ЯК КОГНІТИВНІ УПЕРЕДЖЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ВПЛИВАЮТЬ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ СТРАТЕГІЮ КОМПАНІЇ	74
Добриніна Людмила ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ РОЛІ ФІНАНСОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	78
Дзюба Павло ESG-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ВІДНОВЛЕННЯ СТАБІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОБЛЕМНИХ БАНКІВ	80
Даценко Олександра ДРАЙВЕРИ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ В ІННОВАЦІЯХ ТА ІНВЕСТИЦІЯХ В ПЕРІОД ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ	83
Євдокімова Марина, Малюченко Міла АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	86
Житар Максим, Ананьєва Юлія РИЗИКИ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	89
Жовнер Марія РОЛЬ СТРАХОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ДОМОГОСПОДАРСТВ У НЕСТАБІЛЬНІЙ ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОСИСТЕМІ	91
Заєць Олександр АДАПТАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ АПК ДО ВИКЛИКІВ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА: ВІД ЕКСТРЕНОЇ ЛІКВІДНОСТІ ДО ІНВЕСТИЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ	94
Коваленко Вікторія, Сергєєва Олена НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ БАНКУ: ВІД СТАТИСТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ ДО ГІБРИДНИХ СИСТЕМ	97
Ковальова Олена ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ ФІНТЕХ- ІННОВАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	99

Кошельок Галина, Домброван Єгорій РОЛЬ ОСНОВНОГО КАПІТАЛУ У ФОРМУВАННІ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА	102
Кудлай Віра ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СТІЙКІСТЬ ФІНАНСОВО- КРЕДИТНИХ СИСТЕМ У ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНИХ ШОКІВ	106
Маслій Вадим ІНСТИТУТИ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ЯК ДИФЕРЕНЦІЙОВАНІ СПОЖИВАЧІ ПРОГНОЗНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЩОДО ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	108
Машталяр Ольга ЛІКВІДНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: СТАН, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ	111
Мельник Тетяна МАКРОЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ РИНКУ СТРАХУВАННЯ УКРАЇНИ	115
Менабдішвілі Давід КРИПТОФОРВАД ЯК ІНСТРУМЕНТ ХЕДЖУВАННЯ ВАЛЮТНОЇ ПОЗИЦІЇ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНЬ РУХУ КАПІТАЛУ	118
Мікуляк Катерина, Хроненко Валентин КОНКУРЕНЦІЯ БАНКІВ ТА ЕМІТЕНТІВ СТЕЙБЛКОЇНІВ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ	122
Мовчан Владислав ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІНИ ВИДАТКІВ ОБЛАСНОГО БЮДЖЕТУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	125
Никитюк Валентина, Шкодін Ірина КРИПТОВАЛЮТИ У ГЛОБАЛЬНІЙ ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ	129
Носенко Анастасія, Войтов Сергій БЛОКЧЕЙН ЯК ЦИФРОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ БОРОТЬБИ З ВІДМИВАННЯМ КОШТІВ	133
Орехова Катерина, Попов Володимир ESG-КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	135
Поливана Поліна ESG-ФАКТОРИ В ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	138

Редзюк Євгеній УКРАЇНСЬКІ ФІНАНСОВІ ІНСТИТУТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ В НЕСТАБІЛЬНІЙ ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ІНТЕГРАЦІЯ І РОЗВИТОК	142
Рибіна Лариса, Черкасов Євгеній ФІНАНСОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДТРИМКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД	146
Ритікова Ірина ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ ІНФЛЯЦІЇ В УКРАЇНІ	150
Сизранцев Гліб ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ УКРАЇНИ: МЕТОДОЛОГІЧНА КОНВЕРГЕНЦІЯ ГІБРИДНОГО ФІНАНСУВАННЯ, ЕКОНОМЕТРИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ТА ФОРЕНЗИК-АУДИТУ	153
Ткаченко Наталія, Гацко Марина ВПЛИВ ВАЛЮТНИХ КОЛИВАНЬ НА ЯКІСТЬ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ NDF-ХЕДЖУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ДЕВАЛЬВАЦІЇ ГРИВНІ	156
Ткачук Дарина ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ ІНФЛЯЦІЄЮ ТА БЕЗРОБІТТЯМ	159
Турова Лариса, Близнюк Христина ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ЗАСІБ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ	162
Утенкова Каріна САНКЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ	165
Чаус Ігор ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ КРАУДФАНДИНГУ ТА КРАУДІНВЕСТИНГУ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА ТРАДИЦІЙНИМ ФІНАНСОВИМ ІНСТИТУТАМ	168
Шахова Вікторія РОЛЬ ФОНДОВОГО РИНКУ У ФІНАНСУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ APPLE	171
Швець Степан АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	175
Шкварилюк Марта ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДТРИМКИ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	178

Яковенко Яна, Попова Ірина СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	180

РОЗДІЛ 2.

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ, КОНТРОЛЮ І ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Loboda Nataliia TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND REPORTING UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW	184
Myronchuk Zoriana OPTIMIZATION OF INVENTORY ACCOUNTING USING INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS	187
Ovsiuk Nina FEATURES OF ACCOUNTING OF DEPOSIT OPERATIONS OF COMMERCIAL BANKS	190
Poliakova Yevheniia, Shevchenko Viktoriia THE IMPACT OF THE AUDIT OPINION ON INVESTMENT ATTRACTIVENESS AND CORPORATE BRAND IN THE INTERNATIONAL MARKET	193
Varghese Josy GST COMPLIANCE IN THE DIGITAL ERA: CHALLENGES, AUTOMATION, AND THE FUTURE OF TAX ACCOUNTING SYSTEMS IN INDIA	196
Біндюг Дарія, Ткаль Ярміла ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ РОЗРАХУНКІВ ІЗ ЗАМОВНИКАМИ ІТ- ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	200
Боровик Петро, Удовенко Ірина, Шемякін Михайло, Рудий Роман ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СПЕЦІАЛЬНОГО РЕЖИМУ ПРЯМОГО ОПОДАТКУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГЕОДЕЗИЧНО- ЗЕМЛЕВПОРЯДНОГО БІЗНЕСУ	203
Бражна Лілія, Райковська Інна, Костенко Олександр СТРУКТУРА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	205
Василішин Станіслав, Бездушна Юлія, Нежид Юлія ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА ПРОЕКЦІЯ ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	209

Длужевська Карина ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ РИЗИКІВ НА АУДИТОРСЬКІ ПРОЦЕДУРИ	212
Дубовик Ольга ПОДАТКОВИЙ КОМПЛАСНС ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	215
Івановський Андрій ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ПРИ ВИРОЩУВАННІ КУКУРУДЗИ	217
Іонін Євген, Тарнаруцька Вікторія НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ	219
Кучмійова Тетяна, Зерницька Крістіна BIG DATA У ПОДАТКОВІЙ АНАЛІТИЦІ: ЯК ВЕЛИКІ ДАНІ ЗМІНЮЮТЬ ПІДХІД ДО ОПОДАТКУВАННЯ	222
Кушнір Людмила ДОКУМЕНТАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕТОДУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	225
Міщенко Юлія, Кондратенко Наталя ПОДАТКОВІ ПІЛЬГИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	228
Наумова Тетяна, Акімова Наталія БУХГАЛТЕРСЬКИЙ АУТСОРСИНГ ЯК СПОСІБ МІНІМІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКИХ РИЗИКІВ	231
Пахуча Еліна ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ ТА УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ	234
Пеняк Юлія АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	237
Порсюрова Ірина СЦЕНАРНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	239
Семенова Світлана КОНТРОЛЬ ОПЕРАЦІЙ З ЦИФРОВИМИ АКТИВАМИ	242
Семиноженко Анастасія, Дудчик Оксана ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	246

Скиба Ганна, Владика Юлія ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	249
Сов'як Мар'яна МАРКЕТИНГОВІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	252
Сумець Олександр, Сумець Роман СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	254
Уманців Галина, Шляхтіна Марія ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ НА ОРГАНІЗАЦІЮ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВ	257
Цветкова Мілена АВТОМАТИЗАЦІЯ АУДИТУ ТА ВПЛИВ НА ЯКІСТЬ АУДИТОРСЬКИХ ДОКАЗІВ	260
Цюцяк Андрій, Цюцяк Ігор БЕЗПЕРЕРВНИЙ АУДИТ І ПРЕВЕНТИВНА АНАЛІТИКА РИЗИКІВ У СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ	263
Чабанюк Одарка СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	266
Шага Руслан РОЛЬ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ У ІНФОРМАЦІЙНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ	269
Шубіна Світлана, Мірошник Олексій БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	272
Югас Еріка, Махоткіна Софія ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ: ПРОБЛЕМИ ВИЗНАННЯ, ОЦІНКИ ТА ОБЛІКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	275

РОЗДІЛ 3. ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Avramishyna Yaroslava PERSONNEL MOTIVATION: TYPES AND IMPLICATIONS FOR COMPANY ACTIVITIES	278
BakunetsYulia THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MODERN BUSINESS.....	281

Hryhorov Dmytro RISK ANALYSIS IN MAKING MANAGEMENT DECISIONS	283
Kasynets Anastasiia, Shevchenko Viktoriia ETHICAL AND LEGAL ASPECTS OF IMPLEMENTING AI SYSTEMS IN PUBLIC ADMINISTRATION	285
Levkovets Nataliy THE EVOLUTION OF HR MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL ECONOMIC TRANSFORMATION	288
Miahkov Oleksandr, Havryliuk Yurii DEVELOPMENT OF MANAGERIAL LEADERSHIP QUALITIES IN THE ERA OF ALGORITHMIC MANAGEMENT AND AI ASSISTANTS	290
Miahkov Oleksandr, Duka Ivanka OPTIMISING RISK MANAGEMENT IN AN UNSTABLE BUSINESS ENVIRONMENT DURING AN AI ERA	294
Novikova Tetiana, Voloshchenko Oleksandr MACHINE LEARNING MODELS FOR CREDIT RISK ASSESSMENT IN UKRAINIAN BANKING SECTOR UNDER WARTIME CONDITIONS	297
Piskunov Roman, Bonchak Anna TRANSFORMATION OF ENTERPRISE BUSINESS MODELS UNDER THE INFLUENCE OF AI TECHNOLOGIES	299
Piskunov Roman, Honchar Yelyzaveta MODERN APPROACHES TO IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT	302
Piskunov Roman, Kolesnyk Nikol DATA ANALYSIS AS A TOOL FOR MANAGING AGRICULTURAL ENTERPRISES	305
Piskunov Roman, Kushnir Denys ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY	308
Piskunov Roman, Pasenok Mariia CONSUMER SENTIMENT ANALYSIS IN SOCIAL MEDIA AS A TOOL OF PR COMMUNICATIONS	311
Piskunov Roman, Skvortsova Evgenia BUSINESS ANALYTICS AS A TOOL FOR OPTIMIZING PSYCHOLOGICAL SUPPORT OF PERSONNEL	314

Skrynnik Yuliia, Cherniavska Inna THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MODERN HR MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION	317
Sochynska-Sybirtseva Iryna INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF HR BUDGETING SYSTEMS IN PUBLIC ADMINISTRATION	320
Yahlo Valeriia USE OF MODERN HRM TECHNOLOGIES (COMPLIANCE CONTROL, HR ANALYTICS, AND SECURITY SYSTEMS) IN PREVENTING INTERNAL THREATS IN BANKING INSTITUTIONS	323
Балджи Марина ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	326
Башлай Сергій, Глух Вадим УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ....	329
Бережна Ірина ПАЦІЄНТООРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	332
Близнюк Андрій ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПАСАЖИРСЬКИХ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ	334
Богданова Єва УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ПРЕВЕНТИВНІ ПІДХОДИ	336
Бондаренко Олена, Перетятко Катерина МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ	338
Бончак Анна РОЛЬ ДИПЛОМАТИЧНОГО ПРОТОКОЛУ У СУЧАСНИХ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ	341
Бочарова Надія, Яровий Ігор УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ ВИМІР У МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	344
Бурдова Дар'я МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	347

Бушля Анастасія, Морозова Надія ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ ТА ПРОФЕСІЙНОГО СТРЕСУ	351
Ветров Дмитрій АДМІНІСТРАТИВНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	354
Горбатюк Олександр ПІДХОДИ AGILE ТА SCRUM У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ HR- ПРОЦЕСАМИ	356
Горбунова Карина, Коляда Мар'яна ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕС- МОДЕЛЕЙ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	359
Горнюк Юлія РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	361
Городянська Лариса РЕСУРСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ТЕОРЕТИКО- ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ	364
Грінько Алла, Грінько Павло УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	368
Громова Олена, Пуртова Василиса ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	373
Долгов Денис, Петрикiва Ольга ПОДОЛАННЯ СТАТИЧНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ: ДИНАМІЧНИЙ SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ НІВЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РИЗИКІВ У ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	376
Євтушено Ольга, Щолокова Ганна СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НАВИЧКАМИ ЯК РЕГУЛЯТОРНИЙ МЕХАНІЗМ ПРОТИ НАДЛИШКОВОЇ АВТОМАТИЗАЦІЇ	378
Єсіна Ольга, Акінфієва Анастасія МОДЕЛІ NELIX ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ	380
Загорянська Олена, Біленька Софія СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	383

Загородська Карина РИЗИКИ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	386
Заєць Дмитро ЕКОНОМІЧНІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ	391
Канарська Юлія РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	395
Кінзерська Катерина ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ: ВІД ІДЕЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ	398
Ковальчук Наталія, Гаркава Діана ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ МЕНЕДЖЕРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ INDUSTRY 4.0	401
Козирєва Олена, Шевченко Анастасія АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ МІЖНАРОДНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	404
Козловська Світлана СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ	407
Кокорева Ольга, Осадча Анна СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	410
Кокорева Ольга, Сафонова Єлізавета ГЕНДЕРНІ ТА ВІКОВІ ОСОБЛИВОСТІ МОБІНГУ ЯК ФАКТОР РИЗИКУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	413
Кошельок Галина, Шведенко Тетяна РОЛЬ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ У ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	416
Кравченко Олена, Пилипенко Вадим ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ У БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	418
Криволапов Андрій ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	422

Кулакова Світлана УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ АНАЛІТИКИ	424
Куш Максим ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО- ТЕХНІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ЕНЕРГЕТИЧНІ АСПЕКТИ	427
Литвишко Лілія, Деруга Анастасія, Волинець Яна ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	429
Ліфінцев Денис КОМУНІКАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОМПЛІАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ	432
Логвиненко Микита, Орда Владислав СИНЕРГІЯ ЦИФРОВИХ ТА «ЗЕЛЕНИХ» ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЯХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	434
Лю Чін ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	436
Мацука Вікторія ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	438
Мельник Діана, Ортікова Наталія ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВПЛИВ НА МОТИВАЦІЮ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ	441
Морозова Юлія РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ЯК ВИКЛИК ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	444
Москаленко Олена, Піскунов Роман ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В УМОВАХ РОЗВИТКУ AI	448
Назарко Олена ВПРОВАДЖЕННЯ КАС САМООБСЛУГОВУВАННЯ У РОЗДРІБНИХ МЕРЕЖАХ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ	451
Наумова Олександра ЗАДАЧІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	454

Новікова Тетяна, Веприцький Андрій ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: АДАПТИВНІСТЬ ТА ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ	457
Озеряна Єва ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЛІДЕРСТВО В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	460
Орлова Наталія УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ДИНАМІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ	463
Павлова Ольга ІНТЕГРАЦІЯ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМУ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	466
Пасічник Тарас УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ПРОЄКТАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	469
Пастер Ірина СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ	472
Пастушенко Влада, Черкашин Олексій РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	475
Петриківка Таїсія, Шемет Анна ЕКОНОМІКА УВАГИ ТА УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМ ДОСВІДОМ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	478
Піскунов Роман, Москаленко Олена ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ПРАЦІ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	480
Піскунов Роман, Москаленко Олена ЦИФРОВА ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТИ ТА БІЗНЕСУ (на прикладі системи управління проєктами Worksection)	484
Піскунов Роман, Москаленко Олена ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ БІЗНЕСУ	487
Піщана Злата, Миколайчук Ірина ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ МЕНТАЛЬНОЇ ВИТРИВАЛОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД	490

Равлик Роман РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ	493
Рахматіл्लाєва Каміла, Чхеайло Анна ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	496
Рибалко-Рак Леся, Опришко Володимир ОПЕРАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЧЕРЕЗ ІМПЛЕМЕНТАЦІЮ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ	499
Селюк Віра, Цевух Світлана УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО HR	502
Семигуліна Ірина ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ, ЗОКРЕМА «ЗЕЛЕНОЇ» МЕТАЛУРГІЇ, КРАЦІ ПРАКТИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	505
Сов'як Мар'яна МАРКЕТИНГОВІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	508
Стефінін Володимир, Городецький Олександр КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	510
Стоколяс Каріна, Цевух Світлана ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	513
Сторожук Єлизавета БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	516
Тарасюк Михайло ESG-ОРІЄНТОВАНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	520
Топалова Світлана СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ: ЄВРОПЕЙСЬКА VS КИТАЙСЬКА МОДЕЛІ, СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДЛЯ УКРАЇНИ	524

Трибусовська Наталія ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ	528
Холод Олександр ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ З ВИРОБНИЦТВА РІДКИХ КОМПЛЕКСНИХ ДОБРИВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	531
Хачик Євгеній ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	533
Цевух Світлана, Шпак Дарина СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	537
Цира Олександра, Ревякін Іван ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ У ДІЯЛЬНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОГО ОПЕРАТОРА ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ АТ «УКРПОШТА»	540
Черненко Дар'я, Івашко Лариса ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	542
Чубов Роман АНТИКРИЗОВЕ ТА АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННОГО СТАНУ	546
Шевченко Вікторія, Рассолова Владислава МІЖКУЛЬТУРНІ ВИКЛИКИ У ДИПЛОМАТІЇ	549
Шевчун Марина МОТИВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	552
Юженко Олександр, Морозова Надія ЦИФРОВИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ІНСТРУМЕНТИ, ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	555
Юженко Олександр, Чхеайло Анна ЦИФРОВИЙ ВЕЛНЕС ЯК НОВА УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНЦІЯ: БАЛАНС ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ВИГОРАННЯ В ЕПОХУ ГІПЕРПІДКЛЮЧЕНОСТІ	558
Ялиця Інна ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	561

Ярошенко Ігор ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ, ЗОКРЕМА В ГАЛУЗІ «ЗЕЛЕНОЇ» МЕТАЛУРГІЇ, НА ЗАСАДАХ СТАЛОСТІ, «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙНОСТІ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	564

РОЗДІЛ 4. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ У ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІЙ СФЕРІ ТА БІЗНЕСІ

Filatova Liubov, Shabaltas Vladyslav MODELING NEOBANKING PROCESSES AND ANALYZING FACTORS OF CUSTOMER RETENTION	569
Hryn Daria BALANCING USABILITY AND SECURITY IN MODERN WEB APPLICATIONS	571
Poliakova Yevheniia RESEARCH ON THE IMPACT OF CLIPBOARD HIJACKING ON FINANCIAL TRANSACTION SECURITY AND RISK MINIMIZATION MODELS	574
Shepelev Artem DEVELOPING A CROSS-PLATFORM INTEGRATED EDUCATIONAL ENVIRONMENT FOR LOW-LEVEL PROGRAMMING IN THE CONTEXT OF FINANCIAL IT INFRASTRUCTURE	576
Бойко Ярослав, Гапак Наталія ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ВПЛИВ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ	579
Вітасик Анастасія КОМПЛЕКСНЕ ІНТЕГРАЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЗА ПОКАЗНИКАМИ РІВНЯ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ	581
Давиденко Дар'я ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО БАНКІНГУ В УКРАЇНІ	584
Дудченко Володимир, Поліщук Олександр ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ В СУЧАСНОМУ ПОСТІНДУСТІАЛЬНОМУ СУСПІЛЬСТВІ	586
Кириченко Анастасія ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	588

Макарова Ганна, Євтушенко Олена ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПСИХОЛОГІЇ ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ДУХОВНОСТІ ТА ТРИВОЖНИХ СТАНІВ ОСОБИСТОСТІ	590
Маркевич Софія, Несторенко Тетяна ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО МСБ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР	592
Мірошник Олексій, Шубіна Світлана ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ	595
Назаренко Поліна, Романова Ольга СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ	598
Нікітіна Наталія, Король Світлана ПРАКТИКА ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В УКРАЇНІ ТА ПОЛЬЩІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ	602
Остапенко Роман, Ніценко Віталій РОЛЬ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В ОЦІНЦІ ESG-ЕФЕКТІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ УСТАНОВ	605
Росошинська Катерина, Хилько Іван ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАТИСТИКИ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ	608
Рубель Анна ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	611
Сазонова Ольга ВІЗУАЛЬНЕ ПОДАННЯ ІНФОРМАЦІЇ В ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ	614
Сенюк Єгор, Мельничук Вікторія АНАЛІЗ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ВАЛЮТНИХ КУРСІВ ЗА ДОПОМОГОЮ RNN	617
Скульбуденко Олександр ЕКОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕСІ	619
Торлопов Артемій, Данік Наталія ПРОГНОЗУВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ТА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	622

Філатова Любов, Шабалтас Владислав ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВОЛАТИЛЬНОСТІ КРИПТОВАЛЮТ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	624
Хилько Іван, Бережний Михайло ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЕКОНОМІЦІ	626
Чайка Тетяна ІНТЕГРОВАНІ ІТ-РІШЕННЯ У ВІДНОВЛЕННІ АГРОБІЗНЕСУ: ВІД ГУМАНІТАРНОГО РОЗМІНУВАННЯ ДО DATA-DRIVEN УПРАВЛІННЯ РЕКУЛЬТИВОВАНИМИ ЗЕМЛЯМИ	630
Щербань Олена МОДЕЛЮВАННЯ ЦИФРОВИХ ДВІЙНИКІВ ФІНАНСОВИХ ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ ПРЕДИКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	633
Яшук Юрій СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ДО КВАЛІМЕТРИЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ	636

Електронне наукове видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

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

Збірник тез доповідей
VI Міжнародної науково-практичної конференції

(15 травня 2026 року, м. Харків, Україна)

Матеріали подаються в авторській редакції

Формат 60×84/8. Гарнітура Таймс.
Обл.-вид. арк 45.36. Умовн. друк. арк. 36.29

Системні вимоги:
Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10;
дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10.
Об'єм даних 6,4 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.