ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Матеріали

ІІ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

(26 лютого, 2026 року)

м. Івано-Франківськ
2026 рік

Заклад вищої освіти
«Університет Короля Данила»
Факультет суспільних і прикладних наук
Кафедра бізнесу та управління

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції

(м. Івано-Франківськ, 26 лютого 2026 року)

Івано-Франківськ

2026

DOI 10.33098/2026.02.26.02

УДК 658:004.9

Ц 75

Рекомендовано до розміщення в електронних сервісах
ЗВО «Університет Короля Данила»
(протокол № 7 від 26 лютого 2026 р.)

Ц 75 **Цифровізація бізнес-процесів в умовах воєнного стану**: матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 26 лют. 2026 року). Івано-Франківськ: ЗВО «Університет Короля Данила», 2026. 168 с.

ISBN 978-617-8850-12-8

Видання вміщує тези доповідей учасників ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Цифровізація бізнес-процесів в умовах воєнного стану», яка відбулася 26 лютого 2026 року у закладі вищої освіти «Університет Короля Данила». Розраховане на наукових та науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти і наукових установ, здобувачів вищої освіти, а також на широкий читацький загал.

Організаційний комітет не завжди поділяє думку учасників конференції. Відповідальність за достовірність фактів, статистичних даних, точність викладеного матеріалу покладається на авторів.

УДК 658:004.9

© ЗВО «Університет Короля Данила», 2026
© Автори, 2026

Зміст

Андрейко Дмитро, *Максимюк Мирослав*

ІНТЕГРАЦІЯ AI-ТЕХНОЛОГІЙ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ: ВІД АВТОМАТИЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ІНСАЙТІВ 9

Бобровицький Владислав, Цюцяк Ігор

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТА УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА 11

Борович Оксана

ТОКЕНИ НА НЕРУХОМІСТЬ: ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ 14

Ванджуляк Андрій, *Максимюк Мирослав*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 17

Верига Оксана, *Цюцяк Ігор*

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ І ЗАПОБІГАННЯ ШАХРАЙСТВУ 19

Вишневська Марія, *Крамаренко Аліса*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР СТАБІЛЬНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ 22

Вінтоняк Ольга, *Цюцяк Андрій*

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ 25

Волощук Романа, *Цюцяк Андрій*

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 27

Воробець Тарас

ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 29

Гриліцька Анжела

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 33

Гринів Любов

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖОПЕРЕВЕЗЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ 35

Гринько Таїсія, Гринів Любов

АНТИКРИЗОВИЙ ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ 39

Долішня Аліна, Тимоць Мирослава

БІЗНЕС ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА 43

Слюсар Максим, Ємець Ольга

ШІ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА «ВЕСМАК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ВОЄННОГО СТАНУ 46

Жежерун Богдана, Шрам Тетяна

ШІ-ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ 48

Зінько Віра, Гавадзин Наталія

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО МАРКЕТПЛЕЙСУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ROZETKA 51

Івашків Тарас

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ 54

Качмар Віталій, Цюцяк Андрій

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ 56

Кащена Наталія, Остапенко Роман

ЦИФРОВИЙ БІЗНЕС-АНАЛІЗ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 58

Ковтиха Анатолій, Цюцяк Ігор

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОПОДАТКУВАННЯ ТА РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОГО КАБІНЕТУ ПЛАТНИКА ПОДАТКІВ У СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ 61

Кошовий Богдан-Петро

ПОТЕНЦІАЛ LLM У ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ ОСВІТИ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ 64

Кошулько Валерія, *Скиба Ганна*

ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА РОЗПОРЯДНИКІВ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ: ТЕОРІЯ, МЕТОДИКА ТА ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ 66

Куцеля Роман, *Розумович Наталія*

ЗАХИСТ ПРАВ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТОРІВ В УМОВАХ ВІЙНИ 70

Листопад Олексій, *Листопад Наталя*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ТА ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 73

Луців Богдана, *Гринів Любов*

ХМАРНІ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ 77

Максимюк Мирослав

ФІНТЕХ-ІННОВАЦІЇ ТА ПЕРЕНЕСЕННЯ ЦИФРОВИХ РИЗИКІВ У ФІНАНСОВИЙ СЕКТОР 79

Мардарова Ірина, *Гуданич Наталія*

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПРИВАТНИМ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ 82

Миронюк Максим, *Попадинець Ірина*

PERFORMANCE MARKETING У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ 86

Мілінчук Ігор, *Максимюк Мирослав*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНОГО ПРОДУКТУ З ІНТЕГРОВАНИМ AI-ФІНАНСОВИМ АНАЛІТИКОМ 88

Моліцька Вікторія, *Розумович Наталія*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ 90

Морушко Роман, Морушко Ольга

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ 94

Мосійчук Ірина

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 97

Онікієнко Надія

DATA-DRIVE ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 101

Павлів Тарас, Мендела Ірина

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СЕРВІСУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ 104

Пастернак Андрій

ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ВИСОКОЇ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ДИНАМІКИ 106

Перцович Тетяна

ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ 108

Подолян Михайло

ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 111

Попадинець Ірина

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОСТІ ТА ДОСТУПНОСТІ 113

Репринцева Руслана, Крайнюк Олена

КІБЕРЗАХИЩЕНА СИСТЕМА АВТОНОМНОГО МОНІТОРИНГУ НЕБЕЗПЕЧНИХ ВИРОБНИЧИХ ЗОН ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОЇ БЕЗПЕКИ 115

Риженко Ірина, Єремян Олена

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОБЛІКОВИХ ТА ПОДАТКОВИХ СИСТЕМ: АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 119

Розумович Наталія

ФУНКЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СПЕЦІАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ 122

Руденко Вікторія

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ПДВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ 124

Рябець Наталія

ГЛОБАЛЬНА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ: ЕКОСИСТЕМНІ РІШЕННЯ ЯК АКТУАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ІТ-БІЗНЕСУ 127

Синяговська Вікторія, *Цюцяк Ігор*

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ 131

Слобода Лариса

ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ DEFI-ПРОЄКТІВ У РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ФІНТЕХ 133

Стефінка Софія, *Вербіцька Вікторія*, *Максимюк Мирослав*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ 136

Стефурак Олеся, *Петрунчак Ірина*

ЦИФРОВІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ В АДАПТИВНОМУ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ 139

Стрілець Дар'я, *Крайнюк Олена*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРСТІЙКОСТІ IIOT-ТЕРМІНАЛІВ ВИДАЧІ ЗІЗ НА ЗАСАДАХ ПЕРИФЕРІЙНИХ ОБЧИСЛЕНЬ 142

Тимоць Мирослава

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК ФІНТЕХ-СЕКТОРУ В УКРАЇНІ 145

Федорук Олеся

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ: ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ДИПЛОМАТІЇ УКРАЇНИ 147

Цюцяк Андрій

ВИЯВЛЕННЯ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ ОБЛІКОВИХ ПОРУШЕНЬ У ЦИФРОВІЗОВАНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ 151

Цюцяк Ігор

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АНАЛІТИКИ ДАНИХ 153

Чопанюк Богдан, Качмар Віталій, Цюцяк Ігор

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА З КОНТРАГЕНТАМИ 155

Штефан Людмила

ІННОВАЦІЇ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ 158

Юрченко Наталія

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МЕДЗАКЛАДУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ 161

Якименко Герман, Романко Ольга

ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНІСТЬ ГРАНТОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЦИФРОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ 164

УДК 005.591.6:004.89

Дмитро Андрейко,
студент ІІІ курсу спеціальності
121 Інженерія програмного забезпечення,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Мирослав Максимюк,
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-8205-0573

ІНТЕГРАЦІЯ AI-ТЕХНОЛОГІЙ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ: ВІД АВТОМАТИЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ІНСАЙТІВ

Штучний інтелект (ШІ) є однією з найважливіших технологій сучасної цифрової економіки. Його активне впровадження у бізнес-процеси трансформує традиційні підходи до управління підприємствами, аналізу ринку, взаємодії з клієнтами та прийняття стратегічних рішень. У сучасних умовах конкуренції підприємства дедалі більше орієнтуються на інноваційні рішення, здатні забезпечити ефективність та гнучкість діяльності.

Згідно з дослідженням Томаса Давенпорта та Раджіва Ронанкі, штучний інтелект у бізнесі найчастіше використовується для автоматизації процесів, аналізу даних та підтримки прийняття рішень [1, с. 110]. Автори зазначають, що компанії застосовують ШІ переважно у трьох напрямах: автоматизація рутинних операцій, отримання аналітичних інсайтів із великих масивів даних та взаємодія з клієнтами через чат-боти й інтелектуальні системи [1, с. 112]. Це дозволяє значно скоротити витрати часу та ресурсів.

У праці «Artificial Intelligence: A Modern Approach» Стюарт Рассел і Пітер Норвіг підкреслюють, що сучасні алгоритми машинного навчання здатні аналізувати складні закономірності та формувати прогнози з високим рівнем точності [2]. Для бізнесу це означає можливість прогнозування попиту, управління ризиками та оптимізації логістичних процесів. Використання Big Data у поєднанні з технологіями ШІ забезпечує підприємствам стратегічну перевагу на ринку.

Важливим напрямом є застосування штучного інтелекту у маркетингу. Алгоритми аналізують поведінку споживачів, персоналізують рекламні пропозиції та формують рекомендаційні системи. За даними дослідження McKinsey Global Institute, впровадження ШІ може підвищити операційну ефективність компаній на 20-30 % залежно від галузі [3]. Це свідчить про значний економічний потенціал технології.

Однак поряд із перевагами існують і виклики. Серед них – значні фінансові витрати на впровадження, потреба у кваліфікованих спеціалістах та питання кібербезпеки. Рассел і Норвіг наголошують на необхідності контролю людини над інтелектуальними системами, оскільки алгоритми можуть приймати рішення на основі неповних або упереджених даних [2]. Це піднімає питання етики та відповідальності у використанні ШІ.

Для українського бізнесу впровадження штучного інтелекту є важливим кроком до інтеграції у глобальну цифрову економіку. Проте успішна реалізація таких рішень потребує стратегічного планування, розвитку цифрових компетентностей працівників та формування нормативної бази щодо захисту даних.

Тому констатуємо, що штучний інтелект виступає потужним інструментом підвищення ефективності бізнесу, оптимізації процесів та посилення конкурентних позицій підприємств. Водночас його використання потребує відповідального підходу, інвестицій у людський капітал та дотримання етичних стандартів.

Список використаних джерел:

1. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. № 96 (1). С. 108-116. URL: https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world

2. Russell S. J., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ : Pearson, 2010. 1152 с. URL: https://books.google.com/books?id=8jZBksh-bUMC

3. Notes from the AI frontier: Applications and value of deep learning. *McKinsey Global Institute*. 2018. URL: https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/notes-from-the-ai-frontier

УДК 657

Владислав Бобровицький,
студент ІІ курсу спеціальності
D1 Облік і оподаткування,
Фаховий коледж ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Ігор Цюцяк,
викладач циклової комісії з бізнесу та управління,
Фаховий коледж ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3751-1325

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТА УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах трансформації економіки посилення фінансових ризиків та зростання ролі цифрових технологій управління грошовими потоками підприємства набуває стратегічного значення. Традиційне трактування грошових потоків як об'єкта виключно бухгалтерського обліку поступово втрачає актуальність. Натомість на перший план виходить інтегрований підхід, за якого облік, аналіз і планування ліквідності поєднуються в єдину цифрову систему управління.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для вітчизняних підприємств у контексті євроінтеграційних процесів. Фундаментальним кроком у цьому напрямі стало прийняття Закону України «Про платіжні послуги», який спрямований на розбудову в Україні сучасної та інноваційної платіжної інфраструктури, сприяння розвитку безготівкових розрахунків та адаптацію законодавства України до законодавства Європейського Союзу [3]. Цифровізація на мікрорівні сьогодні передбачає комплексну перебудову механізмів руху капіталу відповідно до міжнародних стандартів прозорості.

Трансформація банківського обслуговування на засадах Open Banking. Першим етапом цифровізації управління грошовими коштами стало впровадження систем «Клієнт-Банк». Проте модель, що ґрунтується на періодичному обміні файлами, не забезпечує належної оперативності. Сучасний етап характеризується переходом до концепції відкритого банкінгу, що базується на положеннях Директиви Європейського Парламенту і Ради (ЄС) «Про платіжні послуги на внутрішньому ринку» 2015/2366 (PSD2) [1].

Згідно з Директивою, безпечний доступ до рахунків клієнта через API дозволяє створювати нові фінансові сервіси, що значно пришвидшує обмін даними між банком та обліковою системою підприємства.

Застосування технологій Open Banking дозволяє забезпечити безперервну синхронізацію даних у режимі реального часу. Це реалізується через впровадження спеціалізованих інтерфейсів (API), які Постанова НБУ «Про відкритий банкінг в Україні» поділяє на базові та комерційні. Для підприємства на мікрорівні це означає можливість отримання доступу до рахунку, що визначено як «…можливість отримання стороннім надавачем платіжних послуг визначеного користувачем обсягу інформації щодо рахунку користувача, якою на вимогу та за згодою такого користувача має забезпечити надавач платіжних послуг з обслуговування рахунку, шляхом електронної взаємодії зі стороннім надавачем платіжних послуг через спеціалізовані інтерфейси, з метою надання таким стороннім надавачам платіжних послуг такому користувачу послуг з ініціювання платіжної операції та/або послуг з надання відомостей з рахунків» [2].

Цифровізація обліку грошових потоків нерозривно пов’язана з розвитком електронного документообігу. Використання кваліфікованого електронного підпису та хмарних сервісів забезпечує юридичну значущість первинних документів та дозволяє підприємству повністю відмовитися від паперової рутини. Легітимним підґрунтям для такої трансформації є положення Закону України «Про платіжні послуги», згідно з яким грошові кошти в Україні існують не лише у готівковій, а й у безготівковій формі, а також включають електронні та цифрові гроші. Слід зазначити, що для проведення платіжних операцій використовуються кошти в обох формах, що дає підприємству повну свободу у виборі цифрових каналів розрахунків. Підприємство може користуватися як фінансовими послугами (виконання кредитових та дебетових переказів), так і нефінансовими, до яких належать: 1) послуги з ініціювання платіжної операції; 2) послуги з надання відомостей з рахунків. Саме ці нефінансові послуги є ключовими для цифрового обліку, оскільки дозволяють інтегрувати дані безпосередньо в ERP-систему.

Важливим елементом цифрової моделі є впровадження автоматизованої матриці повноважень. Це цифровий алгоритм, за якого ініціювання платежу автоматично перевіряється на відповідність бюджетним лімітам підприємства та вимагає електронного підтвердження від відповідальних осіб залежно від суми та змісту операції. Такий контроль мінімізує ризики внутрішніх зловживань та спрощує процедури аудиту.

Ключовим завданням фінансового менеджменту є запобігання касовим розривам. Цифрові інструменти казначейства дозволяють відійти від реактивної моделі (фіксації витрат) до проактивної. Використання алгоритмів предиктивної аналітики на основі великих даних (Big Data) дозволяє моделювати сценарії руху коштів. Це відповідає загальноєвропейському тренду інтеграції фінансових послуг, де, згідно з PSD2, підприємства отримують доступ до агрегованої інформації з усіх своїх рахунків у різних банках через єдине «цифрове вікно». Це дозволяє оптимізувати залишки на рахунках, автоматично спрямовуючи вільні ресурси на короткострокові депозити або на погашення кредиторської заборгованості з найвищим пріоритетом.

Зростання рівня цифровізації вимагає підвищеної уваги до безпеки. Відповідно до вимог НБУ щодо автентифікації в системі Open Banking, обов'язковим є застосування суворої автентифікації користувачів. Це включає використання двох або більше елементів (знання, володіння, притаманність), що є незалежними один від одного. Крім того, цифрові системи дозволяють автоматизувати комплаєнс-перевірку контрагентів за санкційними реєстрами в момент формування платіжної інструкції, що є критично важливим для уникнення фінансових та репутаційних санкцій.

Цифровізація обліку та управління грошовими потоками на рівні підприємства є об'єктивною необхідністю в умовах розбудови цифрової економіки. Впровадження стандартів Open Banking, гармонізація вітчизняного законодавства з вимогами Директиви PSD2 та автоматизація казначейських функцій дозволяють підприємствам значно підвищити ефективність використання фінансових ресурсів. Трансформація фінансових служб у аналітичні центри, що оперують даними у реальному часі, забезпечує стійкість бізнесу та його готовність до інтеграції у глобальні фінансові ринки.

Список використаних джерел:

1. Про платіжні послуги на внутрішньому ринку : Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2015/2366 від 25.11.2015 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_030-15#top

2. Про відкритий банкінг в Україні : Постанова Національного банку України від 25.07.2025 № 80. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0080500-25#top

3. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX зі змінами і доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#top

УДК 657

Оксана Борович,
професор кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1367-1829

ТОКЕНИ НА НЕРУХОМІСТЬ: ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

В умовах післявоєнної відбудови економіки особливо гострою буде потреба українських підприємств у залученні фінансових ресурсів для відновлення та розвитку інфраструктури. Обмежений доступ до традиційних джерел фінансування, недостатній рівень розвитку фондового ринку суттєво ускладнюють процес мобілізації капіталу для суб'єктів господарювання. Сьогодні в країнах з ринковою економікою у складі активів підприємств, установ та організацій виділяють новий об'єкт обліку – токени.

Токени виступають цифровим представленням реального активу (нерухомості, інфраструктурного об'єкта, земельної ділянки, енергетичного ресурсу чи іншого виду державного майна) [4] та визнаються на підставі цивільно-правового договору.

В Україні на сьогодні немає нормативно-правової бази, що регулює токенізацію реальних активів, зокрема нерухомості. Закон України «Про віртуальні активи» № 2074-IX, прийнятий у 2022 році, ще не набрав чинності та не містить чіткого визначення дефініції «токени нерухомості» як окремої економічної категорії.

03 вересня 2025 року Верховна Рада ухвалила у першому читанні Проєкт Закону «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України» щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні (реєстр. № 10225-д), яким визначено, що віртуальний актив – це різновид цифрової речі, що створюється, передається та зберігається в електронному вигляді з використанням технології розподіленого реєстру або іншої подібної технології [3].

Маслій Н. Д. та Водяник Д. В. доводять, що держава має виступати не лише регулятором (контролером), а й стимулятором розвитку. Це охоплює створення сприятливих податкових умов для IT-компаній та розробку концепції «цифрової гривні» (е-гривні), що допоможе інтегрувати блокчейн-технології в державний сектор [2].

Токени на нерухомість як різновид забезпечених віртуальних активів за допомогою блокчейн-технологій:

– підтверджують майнові або фінансові права на об’єкти інвестиційної нерухомості;

– забезпечують інвестору можливість отримувати доходи від нерухомості.

Однак юридично токени засвідчують тільки право вимоги до спеціально створеної юридичної особи, а не пряме право власності на фізичний об’єкт.

Незважаючи на відсутність нормативного регулювання, в Україні спостерігається зростання інтересу до токенізації нерухомості, що підтверджується наявністю пілотних і технічних ініціатив, зокрема створенням прототипів блокчейн-реєстрів нерухомості та розробкою платформ для токенізації активів. Українські науковці Маслій Н. Д. та Водяник В. Д. [2] акцентують увагу на значному економічному потенціалі токенізації, який проявляється в підвищенні ліквідності активів, зниженні транзакційних витрат та розширенні доступу інвесторів до ринку нерухомості.

Класифікація токенів у наукових дослідженнях базується на економічній сутності прав, які вони надають інвестору, що дає змогу виокремити:

1. токени доступу (utility tokens);
2. токени участі в доходах (income-linked tokens);
3. токени часткової власності (asset-backed tokens);
4. гібридні токени [1].

Токени доступу надають власнику обмежене право користування (експлуатації) об’єктом нерухомості (наприклад, право на проживання в готелі протягом визначеного періоду). Такі токени, по-перше, не підтверджують права власності або права на отримання грошових коштів, по-друге, відповідають визначенню нематеріального активу, тому повинні обліковуватися відповідно до вимог НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи».

Токени участі в доходах надають право на отримання частини доходу від експлуатації інвестиційної нерухомості (орендні платежі, частини операційного прибутку), але не передбачають прямого володіння об’єктом. Ці токени, по-перше, забезпечують право вимоги грошових потоків, по-друге, визнаються фінансовими активами, облік яких повинен вестися за НП(С)БО 13 «Фінансові інструменти».

Токени часткової власності засвідчують частку в праві власності на об’єкт нерухомості або корпоративні права у спеціально створеній юридичній особі, на балансі якої перебуває об’єкт. За економічною сутністю такі токени є інвестиціями в капітал, тому їх облік має здійснюватися за нормами НП(С)БО 12 «Фінансові інвестиції».

Гібридні токени поєднують характеристики кількох категорій (наприклад, надають право користування та на участь у доходах). Такі токени потребують виокремлення окремих прав, які відображатимуться в обліку відповідно до норм різних стандартів, наприклад, НП(С)БО 12 «Фінансові інвестиції» та НП(С)БО 13 «Фінансові інструменти».

Отже, токенізація нерухомості виступає інноваційним інструментом післявоєнного відновлення економіки України, який дає змогу залучити широке коло інвесторів. Попри відсутність належної законодавчої бази, описана класифікація токенів (доступу, участі в доходах, часткової власності та гібридних) дозволяє чітко розмежувати їхню економічну сутність та адаптувати їх облік до чинних національних стандартів бухгалтерського обліку, забезпечуючи прозорість операцій через технологію блокчейн та діяльність спеціально створених юридичних осіб.

Список використаних джерел:

1. Карпич А. Ю. Токен в первинному розміщенні монет: теоретичні основи та місце на фінансовому та грошовому ринках. *ΛΌГОΣ. Мистецтво наукової думки*. 2018. № 1. С. 59–63.

2. Маслій Н. Д., Водяник Д. В. Віртуальні активи в контексті розвитку цифровізації економіки України. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 47–51.

3. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні : Проєкт Закону України від 17 листоп. 2023 р. № 10225-1. *Законодавство України*. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43217

4. Рябокінь М. В., Котух Є. В. Токенізовані державні активи як новий клас публічних інвестиційних інструментів. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2025-12/tezi-gch-3-verstka_gotove-01_69.pdf

УДК 336.71:004.056.2

Андрій Ванджуляк,
студент ІІІ курсу спеціальності
121 Інженерія програмного забезпечення,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Мирослав Максимюк,
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-8205-0573

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

На сьогоднішній день цифровізація фінансового сектору призвела до появи нових викликів, пов'язаних із захистом конфіденційних даних та стабільністю банківських операцій. Стрімкий розвиток фінансових технологій (FinTech), перехід до хмарних обчислень та активне використання мобільного банкінгу створюють нові вектори для кібератак. Впровадження надійних систем інформаційної безпеки є не просто технічним завданням, а критичною необхідністю для забезпечення довіри клієнтів та фінансової стабільності держави [1]. Завдання дотримання рівня безпеки полягає в аналізі сучасних загроз інформаційній безпеці у фінансовій сфері, виявленні переваг використання інноваційних методів захисту, зокрема криптографії та штучного інтелекту, а також у визначенні стратегій мінімізації ризиків. Широко поширеним стало твердження «безпека – це процес», яке виникло саме в інформаційній сфері.

Ключові аспекти актуальності аналізу загроз інформаційній безпеці:

– Захист персональних даних: запобігання витоку інформації про рахунки та транзакції клієнтів (в т.ч. порушення банківської таємниці).

– Фінансова стабільність: мінімізація ризиків зупинки критичних платіжних систем через DDoS-атаки.

– Протидія фроду: виявлення шахрайських схем у режимі реального часу.

– Економічна ефективність: зменшення витрат на ліквідацію наслідків кіберінцидентів [2].

До сучасних технологій захисту, що найчастіше використовуються у фінансах, належать:

– Штучний інтелект та машинне навчання (AI/ML) – використовується для аналізу поведінки користувачів та виявлення аномальних транзакцій [3], автоматизує процес ідентифікації загроз (Threat Intelligence).

– Технологія блокчейн – забезпечує децентралізацію та незмінність даних, що виключає можливість підробки записів у реєстрах.

– Біометрична автентифікація – впровадження сканування відбитків пальців, розпізнавання обличчя та голосу для доступу до фінансових додатків [4].

– Квантова криптографія – перспективний напрям для захисту каналів передачі даних від майбутніх загроз з боку квантових комп'ютерів.

Таблиця 1

Аналіз переваг та недоліків елементів систем інформаційної безпеки

Елемент системи	Переваги	Недоліки
Багатофакторна автентифікація (MFA)	Значно знижує ризик несанкціонованого доступу.	Можливе зниження зручності для користувача (UX).
AI-моніторинг транзакцій	Висока швидкість реакції на фрод у 24/7 режимі [2].	Ризик «хибнопозитивних» спрацювань та блокування легітимних платежів.
Хмарні рішення захисту	Масштабованість та швидке оновлення патчів безпеки.	Залежність від провайдера послуг (Third-party risk).

Інформаційна безпека сьогодні виступає фундаментом, на якому будується сучасна фінансова екосистема. Використання інноваційних технологій, таких як нейронні мережі для аналізу ризиків та блокчейн для прозорості операцій, дозволяє не лише захистити капітал, а й значно прискорити цифрову трансформацію фінансових установ. З урахуванням динаміки кіберзагроз, створення адаптивних систем захисту є стратегічним пріоритетом для будь-якої установи, бізнесу чи проєкту, що прагне зберегти конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Cybersecurity In Banking: Trends And Statistics 2025. *Forbes Advisor*. URL: https://www.forbes.com/advisor/business/cybersecurity-statistics/

2. Protecting Financial Services Sector. *Cybersecurity & Infrastructure Security Agency (CISA)*. URL: https://www.cisa.gov/resources-tools/

3. Cost of a Data Breach Report 2025. *IBM Security*. URL: https://www.ibm.com/reports/data-breach

4. The Role of AI in Financial Cybersecurity. *Medium*. URL: https://medium.com/fintech-trends/ai-in-cybersecurity

УДК 657

Оксана Верига,
студентка ІІІ курсу спеціальності 072 Фінанси,
банківська справа, страхування та фондовий ринок,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Ігор Цюцяк,
старший викладач кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3751-1325

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ І ЗАПОБІГАННЯ ШАХРАЙСТВУ

В умовах збройної агресії росії проти України проблема всебічної нестабільності у сфері забезпечення фінансової безпеки бізнесу є першочерговою серед економічних завдань як на мікро-, так і на макроекономічному рівнях. У ситуації, що склалася, цифрові технології стають надзвичайно важливим інструментом, покликаним утримати український бізнес на стабільному рівні з урахуванням сучасних викликів, зокрема пандемії, воєнних дій та високої мінливості зовнішнього середовища. Статистичні дані підтверджують, що суб'єкти господарювання, котрі активно впроваджують сучасні інформаційно-комунікаційні рішення в операційну діяльність, є більш стійкими до змін зовнішнього середовища та демонструють позитивну динаміку розвитку.

Актуальні тенденції розвитку бізнес-екосистеми свідчать про зростаючу роль цифрових технологій у забезпеченні фінансової стабільності. Цифровізація у сфері публічних фінансів забезпечує підвищення якості бюджетних процесів і сприяє сталому розвитку системи державного управління. Використання цифрових платформ, таких як ProZorro, сприяє зменшенню корупційних ризиків завдяки відкритості тендерних процедур і обов'язковості звітності щодо використання бюджетних коштів.

Оцифрування значної частини економічних процесів спричинило трансформацію методів ведення бухгалтерського обліку, зокрема у сфері складання звітності, забезпечення відкритості облікових даних та контролю за здійсненням фінансових операцій. Процес автоматизації формування звітності є вигідним для підприємств, оскільки усуває дублювання даних, скорочує часові витрати на формування документів і забезпечує їх консолідацію в єдиній системі. Рівень прозорості розрахункових операцій зріс завдяки можливості відстеження змін у документах та здійснення постійного контролю. Це має особливе значення для великих підприємств із розгалуженою структурою, де раніше координація між підрозділами могла спричиняти прорахунки та затримки. Крім того, цифровізація сприяє запровадженню стандартів належного контролю та зменшенню суб'єктивного впливу людського фактора у процесі обробки даних. Поширення цифрової грамотності та автоматизованих систем моніторингу грошових операцій сприяє зменшенню випадків шахрайства.

Таблиця 1

Вплив цифрових технологій на ефективність облікових процесів, формування звітності та прозорість даних

Показник	До впровадження цифрових технологій	Після впровадження цифрових технологій
Тривалість обробки даних	Тривалі цикли ручної обробки	Швидке формування звітів завдяки автоматизації
Прозорість фінансових операцій	Обмежена через відсутність систем моніторингу	Висока завдяки доступу до даних у реальному часі
Контроль облікових операцій	Залежить від періодичних перевірок	Постійний моніторинг із використанням цифрових алгоритмів
Частота помилок у звітності	Висока через людський фактор	Мінімальна завдяки автоматичним перевіркам і синхронізації даних

Джерело [2].

Використання штучного інтелекту (ШІ), автоматизованого навчання й інших інноваційних інструментів дозволяє підприємствам ефективно обробляти великі масиви інформації для прогнозно-аналітичної роботи та виявлення потенційних ризиків. Штучний інтелект з його можливостями машинного навчання та розпізнавання шаблонів відіграє ключову роль в управлінні ризиками та запобіганні шахрайству у фінансових установах. Застосування ШІ у фінансових установах можна розділити за наступними

імплементаціями: алгоритми векторної регресії; інтелектуальний аналіз; модель часових рядів [1, с. 9].

Зі збільшенням залежності підприємств від цифрових платформ і віддаленого зберігання даних питання кібербезпеки стало першочерговим. Цифрові технології пропонують надійні засоби захисту – шифрування даних, системи виявлення вторгнень, інтелектуальні інструменти ідентифікації загроз. Ці рішення забезпечують захист конфіденційної фінансової інформації, запобігають витоку даних і підвищують стійкість організації до кіберзагроз. Завдяки впровадженню комплексних систем захисту підприємства здатні забезпечувати безперервність роботи та мінімізувати ризики фінансових збитків у разі кібератак.

Отже, цифрові технології забезпечують підприємствам можливість відстежувати операції та формувати звітність у режимі реального часу, що сприяє оперативному виявленню загроз і швидкій реакції на них. Це дозволяє вдосконалити стратегії зниження ризиків і дає змогу усунути недоліки ще до того, як вони переростуть у значні фінансові проблеми. Таким чином, цифровізація виступає ключовим чинником зміцнення фінансової стійкості, прозорості й безпеки діяльності підприємств.

Список використаних джерел:

1. Бабич О. А. Вплив цифровізації на фінансові інституції. *Київський економічний науковий журнал.* Київ, 2023. № 3. С. 9-10.

2. Кудлаєва Н. В., Косташ Т. В. Вплив цифрових технологій на трансформацію системи бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук.* Чернівці, 2025. С. 14-15.

УДК 336.64:658:004

Марія Вишневська,
доцент кафедри міжнародної економіки,
управління і соціально-гуманітарних дисциплін,
кандидат технічних наук, доцент,
ННІ «Дніпровський металургійний інститут» УДУНТ
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3580-0564
Аліса Крамаренко,
доцент кафедри міжнародної економіки,
управління і соціально-гуманітарних дисциплін,
кандидат економічних наук, доцент,
ННІ «Дніпровський металургійний інститут» УДУНТ,
м. Дніпро, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0386-9751

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР СТАБІЛЬНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Фінансове забезпечення є критично важливим для стабільності та розвитку будь-якого підприємства. Проте на практиці багато компаній, особливо малі та середні, стикаються з типовими помилками, які знижують ефективність управління ресурсами та можуть призвести до фінансових труднощів чи навіть банкрутства. В умовах економічної турбулентності саме цифрові управлінські технології стають ключовим інструментом адаптивного розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ). Використання систем електронного бюджетування, CRM-платформ, ERP-рішень та автоматизованих систем моніторингу фінансових потоків дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку, знижувати ризики та забезпечувати прозорість фінансових операцій. Невдалі фінансові рішення часто мають системний характер і починаються з відсутності планування та контролю. Бізнеси, які не ведуть регулярний моніторинг грошових потоків і не мають деталізованого бюджету, опиняються у ситуації, коли навіть прибуткова діяльність не рятує від ліквідних криз і несподіваних витрат. Типові помилки у фінансовому забезпеченні МСБ та можливості їх подолання за допомогою цифрових технологій систематизовано у таблиці 1.

З наведеного вище випливає, що типові помилки у фінансовому забезпеченні МСБ виникають здебільшого через недооцінку планування, відсутність належного контролю та слабку фінансову дисципліну, що

призводить до втрати ліквідності, зростання витрат, зниження інвестиційної привабливості та підвищення ризику банкрутства.

Таблиця 1

Типові помилки у фінансовому забезпеченні МСБ та цифрові шляхи їх запобігання

Типова помилка	Суть та наслідки для бізнесу	Інструменти цифровізації фінансового управління
Неефективне управління грошовими потоками	Відсутність регулярного моніторингу cash flow призводить до того, що підприємство може мати прибуток на папері, але фактично страждати від дефіциту ліквідності, що спричиняє касові розриви, ускладнює виконання зобов'язань та знижує довіру інвесторів та стейкхолдерів	Використання автоматизованих систем управління cash flow, інтеграція ERP-рішень для прогнозування руху коштів у реальному часі.
Відсутність детального бюджету і плану	У результаті такої помилки витрати виходять з-під контролю, а стратегічні цілі залишаються недосяжними через відсутність фінансової дисципліни.	Застосування цифрових платформ бюджетування, використання BI-систем для аналізу відхилень між планом і фактом.
Імпульсивні або необґрунтовані витрати	Спонтанні інвестиції чи витрати без попередньої оцінки ROI виснажують ресурси компанії, що може призвести до втрати фінансової стійкості та зниження можливостей для розвитку, особливо в умовах економічної нестабільності.	Використання програмних рішень для моделювання інвестиційних сценаріїв, застосування KPI-панелей для оцінки ефективності витрат.
Недооцінка одноразових витрат і податкових зобов'язань	Пропущені або неповні статті одноразових витрат і «несподівані» податкові виплати часто стають причиною непередбачуваних криз, які можна було б уникнути завдяки ретельному плануванню.	Використання спеціалізованого бухгалтерського ПЗ, автоматизація податкового обліку та нагадувань про платежі.
Надмірна заборгованість і погане управління боргом	Надмірне залучення кредитних ресурсів підвищує витрати на їх обслуговування та знижує фінансову гнучкість. Без чіткої стратегії управління боргом компанія ризикує	Застосування цифрових систем управління борговими зобов'язаннями, автоматизований аналіз вартості

	втратити контроль над власними фінансами.	запозичень і графіків погашення.
Неефективний контроль витрат і відсутність системи їх обліку	Відсутність чіткого відстеження витрат ускладнює виявлення джерел перевитрат і оптимізацію бізнесу, що призводить до хронічних фінансових втрат і зниження конкурентоспроможності.	Впровадження електронних систем обліку витрат, автоматизованих інструментів фінансового аудиту та контролю.
Ігнорування диверсифікації доходів	Залежність від одного клієнта або каналу продажів робить бізнес надзвичайно вразливим. Втрата цього джерела доходу може спричинити фінансовий крах навіть у стабільних компаніях.	Використання цифрових маркетингових платформ для пошуку нових клієнтів, аналітичних інструментів для оцінки каналів збуту.
Недостатнє використання фінансових інструментів і технологій	Відсутність автоматизації, KPI, сучасних цифрових рішень ускладнює аналіз показників, прийняття управлінських рішень, знижує швидкість реакції бізнесу та обмежує його адаптивність.	Інтеграція BI-систем, застосування цифрових панелей KPI, використання хмарних сервісів для фінансової аналітики.

Водночас відсутність цифрових інструментів управління лише поглиблює ці проблеми, адже без автоматизації та аналітики бізнес втрачає можливість своєчасно реагувати на зміни ринку та ефективно запобігати фінансовим ризикам. Тож за сучасних бізнес-реалій уникнення наведених помилок неможливе без інтеграції цифрових інструментів у систему управління. Автоматизовані системи аналізу cash flow, KPI-панелі та бізнес-аналітика на основі великих даних забезпечують підприємствам своєчасну інформацію для ухвалення рішень. Використання цифрових технологій мінімізує ризики, пов’язані з людським фактором, і водночас підвищує адаптивність бізнесу до непередбачуваних економічних змін.

Разом із тим, навіть найсучасніші цифрові інструменти не будуть ефективними без належних управлінських дій. Саме тут ключову роль відіграє менеджер, функції якого охоплюють організацію планування, контроль витрат, забезпечення прозорості грошових потоків, взаємодію між підрозділами, а також інтеграцію цифрових інструментів фінансового управління – від автоматизованого обліку до систем бізнес-аналітики. У невеликих компаніях це дозволяє уникати дублювання витрат, забезпечувати раціональне використання обмежених ресурсів, що створює умови

для довгострокової фінансової стійкості та розвитку навіть у періоди економічної турбулентності, коли швидкість і точність управлінських рішень стають вирішальними.

Таким чином, цифрові управлінські технології виступають не просто допоміжним інструментом, а стратегічною основою фінансової стабільності МСБ. Їхнє впровадження дозволяє формувати адаптивні моделі розвитку, здатні витримати виклики сучасного ринку. Поєднання грамотного фінансового менеджменту та цифрових технологій створює синергію, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

УДК 657

Ольга Вінтоняк,
студентка ІІ курсу спеціальності 073 Менеджмент,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Андрій Цюцяк,
старший викладач кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9458-1341

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ

У XXI столітті цифровізація стала фундаментальним чинником трансформації управлінських процесів і розвитку підприємницьких структур. Під впливом глобальної цифрової революції змінюються підходи до збору, обробки та інтерпретації даних, формуються нові моделі комунікації й методи прийняття управлінських рішень. Аналітичний процес, що є центральним елементом менеджменту, зазнав особливо суттєвих перетворень завдяки активному впровадженню цифрових технологій.

Сучасні підприємства функціонують у середовищі надмірної інформації, швидких зовнішніх змін і високої конкуренції. За таких умов здатність оперативно отримувати, систематизувати й аналізувати дані стає критичною передумовою ефективного управління. Традиційні методи аналітичної роботи, що ґрунтувалися на ручних операціях або застосуванні локальних програмних засобів, обмежували швидкість, глибину та точність аналізу. Цифрова трансформація радикально змінила ці підходи, забезпечивши підприємствам принципово нові можливості щодо

автоматизації аналітичних процедур, підвищення точності прогнозування та оптимізації управлінських рішень.

Використання сучасних цифрових технологій дало змогу інтегрувати різні джерела інформації й здійснювати комплексну обробку даних у режимі реального часу. Зокрема, системи Big Data забезпечують роботу з великими масивами структурованої та неструктурованої інформації, дозволяють виявляти приховані закономірності, формувати прогностичні моделі та підвищувати якість стратегічного планування. Наукові дослідження підтверджують, що цифровізація аналітичного забезпечення сприяє зростанню інноваційної спроможності підприємств, підвищенню продуктивності та мінімізації управлінських ризиків.

Важливою складовою цифрової аналітики є хмарні платформи, які забезпечують доступ до інформації незалежно від місця та часу, спрощують структуру зберігання даних і зменшують витрати на ІТ-інфраструктуру. Використання хмарних сервісів підвищує швидкість обміну інформацією між підрозділами, сприяє координації дій та підсилює прозорість управлінських процесів.

Штучний інтелект і машинне навчання істотно розширили можливості аналітичної діяльності. AI-системи здатні автоматично визначати тренди, відхилення та взаємозв'язки, які складно виявити традиційними методами. Алгоритми машинного навчання ефективно застосовуються для оцінювання ризиків, прогнозування фінансових показників, оптимізації логістичних операцій і моделювання поведінки споживачів.

Візуалізація даних, реалізована за допомогою BI-платформ, стала ключовим елементом аналітичного процесу, оскільки забезпечує наочне подання інформації, сприяє кращому розумінню тенденцій та прискорює ухвалення рішень. Інтегровані системи управління, що акумулюють дані з різних підрозділів підприємства, є прикладом високорівневої цифрової аналітики, яка підтримує комплексний і взаємопов'язаний підхід до управління.

Попри очевидні переваги, цифровізація аналітичних процесів супроводжується низкою викликів. До ключових належать забезпечення якості та достовірності даних, без яких ефективність навіть найсучасніших систем істотно знижується; загрози кібербезпеці, оскільки аналітичні платформи містять конфіденційну інформацію й часто стають об'єктом кібератак; а також необхідність формування нових цифрових компетентностей персоналу, що передбачає розвиток аналітичного мислення, уміння працювати з цифровими інструментами та розуміння принципів функціонування алгоритмів штучного інтелекту. У цьому контексті цифровізація відкриває широкі можливості для розвитку людського капіталу, оскільки фахівці, які

володіють навичками роботи із сучасними обліково-аналітичними платформами, стають значно більш конкурентоспроможними на глобальному ринку праці [1, с. 342]. Таким чином, розвиток цифрових компетентностей персоналу є не лише відповіддю на виклики технологічної трансформації, а й важливим ресурсом для зміцнення кадрового потенціалу та підвищення стратегічної стійкості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Писарчук О. Цифровізація обліково-аналітичних процесів в контексті розвитку людського капіталу. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 1 (52). С. 340–344. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-47

УДК 657

Романа Волощук,
студентка ІІІ курсу спеціальності 072 Фінанси,
банківська справа, страхування та фондовий ринок,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Андрій Цюцяк,
старший викладач кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9458-1341

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобальної цифровізації економіки та зростання інтенсивності конкурентного середовища підприємницькі структури стикаються з необхідністю оперативного та обґрунтованого ухвалення управлінських рішень, заснованих на достовірній, повній і своєчасній фінансовій інформації. За таких умов інформаційні системи виступають ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування фінансово-економічних процесів, оскільки вони формують єдине інформаційне середовище для збору, оброблення, аналізу та зберігання даних, необхідних для підтримання та моніторингу фінансової стійкості підприємства.

Фінансова стабільність є фундаментальною передумовою сталого розвитку суб'єктів господарювання, тоді як упровадження сучасних інформаційних технологій у систему фінансового управління – стратегічним нап-

рямом її зміцнення. Інформаційні системи сприяють підвищенню прогностичної точності розрахунків, ефективності внутрішнього контролю, своєчасному виявленню фінансових ризиків та оптимізації витрат. Завдяки цьому вони стають невід'ємним елементом системи фінансової безпеки підприємства, забезпечуючи прозорість, адаптивність і прогнозованість його фінансової діяльності.

Інформаційні системи у фінансовій сфері відіграють роль організаційного ядра, що забезпечує оперативність, точність і прозорість фінансово-господарських операцій. Вони інтегрують усі аспекти управління ресурсами підприємства – від бухгалтерського обліку та контролю до планування й прогнозування, – формуючи єдине інформаційне середовище для підтримки процесів ухвалення стратегічних та оперативних управлінських рішень.

Сучасні інформаційні системи та технології фінансового менеджменту забезпечують широке коло переваг у процесі збору, обробки та інтерпретації інформації, дозволяють автоматизувати ці процеси та прискорюють доступ до інформаційних ресурсів різним користувачам [1, с. 51]. Автоматизація облікових, аналітичних і контрольних процесів у межах інформаційних систем сприяє мінімізації технічних та людських помилок, оптимізації витрат, прискоренню обміну фінансовою інформацією та підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Використання таких систем забезпечує ефективне управління грошовими потоками, контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю, своєчасне формування достовірної фінансової звітності, а також проведення комплексного аналізу прибутковості, ліквідності й рентабельності діяльності.

Особливого значення у функціонуванні фінансових інформаційних систем набуває забезпечення інформаційної безпеки, оскільки фінансові дані є критичним стратегічним ресурсом підприємства. Тому створення комплексної системи кіберзахисту, упровадження механізмів резервного копіювання, багаторівневої автентифікації користувачів, а також розвиток цифрової культури персоналу виступають ключовими умовами забезпечення фінансової стійкості та надійності інформаційного середовища. Ці заходи запобігають несанкціонованому доступу та втраті даних, що може прямо загрожувати фінансовій стабільності.

В умовах воєнного стану та загальної економічної нестабільності інформаційні системи відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності фінансового управління підприємством. Вони дають змогу здійс-

нювати дистанційну координацію діяльності фінансових служб, забезпечувати оперативний онлайн-контроль платежів, формувати фінансові резерви та своєчасно аналізувати вплив зовнішніх факторів на фінансову стійкість суб'єктів господарювання. Забезпечення віддаленого доступу та хмарних рішень дозволяє підтримувати функціональність фінансової системи навіть в умовах фізичних загроз.

Отже, впровадження інформаційних систем у фінансову діяльність підприємств є не лише етапом технічної модернізації, а й стратегічною необхідністю, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності, адаптивності та фінансової гнучкості в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Подальший розвиток інформаційних систем має бути орієнтований на вдосконалення аналітичних інструментів, зокрема за рахунок використання елементів штучного інтелекту та Big Data, розширення можливостей автоматизації управлінських процесів, інтеграцію у єдині корпоративні платформи та підвищення рівня інформаційної безпеки. Реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню фінансової стабільності підприємств і формуванню передумов для їх сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Стецюк П. А. Інформаційне забезпечення управління фінансовими ресурсами підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2. С. 48-55. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010606

УДК 658.8:331.1

Тарас Воробець,
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1759-0150

ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах маркетингові комунікації перестали виконувати виключно інформаційну функцію і дедалі більше перетворюються на стратегічний інструмент управління брендом, довірою та споживчими рішеннями. Фрагментація медіапростору, поява нових каналів взаємодії,

персоналізовані алгоритми доставки контенту та зниження ефективності традиційних рекламних підходів ускладнюють процес оцінювання реального впливу комунікацій на позиціонування бренду та результати збутової діяльності. Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах функціонування українського бізнесу в період воєнного стану, економічної нестабільності та скорочення платоспроможного попиту. За таких обставин підприємства вимушені не лише оптимізувати витрати на маркетинг, а й переосмислювати роль комунікацій як інструменту підтримки довіри, соціальної відповідальності та довгострокової лояльності споживачів. Водночас відсутність уніфікованих методик комплексного оцінювання ефективності маркетингових комунікацій, орієнтованих на поєднання кількісних і якісних показників, значно ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Це обумовлює необхідність розроблення інтегрованих підходів до аналізу впливу сучасних інструментів маркетингової комунікації на бренд та динаміку збуту.

Слід відзначити, що сучасні маркетингові комунікації функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем інформаційного перенасичення, швидкою зміною споживчих пріоритетів і домінуванням цифрових платформ. За таких умов формування брендової ідентичності набуває динамічного характеру, а ефективність комунікацій залежить не від окремих каналів, а від рівня їх інтеграції та узгодженості в межах єдиної стратегії. Контент-маркетинг, соціальні мережі, таргетована реклама, інфлюенсер-маркетинг, CRM-орієнтовані комунікації, email- та мобільний маркетинг, SEO, відеомаркетинг і PR-інструменти формують складну систему впливу на сприйняття бренду та поведінку споживачів [1].

Аналіз сучасних каналів маркетингової комунікації свідчить, що кожен із них виконує специфічну функцію у формуванні бренду (табл. 1). Контент-маркетинг створює ціннісну та експертну основу брендової ідентичності, забезпечуючи довгострокове формування асоціативного образу. Соціальні мережі виступають середовищем постійної взаємодії з аудиторією, де ідентичність брендів формується у режимі реального часу та за активної участі споживачів. Таргетована реклама дозволяє здійснювати точковий вплив на сегменти аудиторії, швидко реагуючи на зміни ринкової кон’юнктури. Інфлюенсер-маркетинг посилює соціальний капітал бренду, транслюючи довіру через авторитетних комунікаторів.

Важливою особливістю сучасного комунікаційного середовища є те, що жоден із каналів не здатний автономно забезпечити стійке позиціонування бренду або стабільний приріст продажів. Ефект досягається лише за

умов комплексного використання інструментів, узгодженості меседжів, тональності та візуальної айдентики. Саме тому оцінювання ефективності маркетингових комунікацій потребує переходу від фрагментарного аналізу до інтегрованих моделей.

Таблиця 1

Канали маркетингових комунікацій в контексті їх впливу на формування бренду

Канали комунікації	Характеристика
Контент-маркетинг	формує фундаментальні основи бренду через створення ціннісних, експертних та емоційно значущих матеріалів. Саме контент забезпечує тривале формування асоціативного ряду, стилю та тональності бренду, задаючи базову рамку ідентичності. Якість контенту безпосередньо впливає на довіру споживачів, їхню лояльність і готовність взаємодіяти з брендом [2].
Соціальні мережі	стали основною платформою для побудови брендової ідентичності в режимі реального часу. SMM-комунікації дозволяють брендам транслювати цінності, демонструвати соціальну відповідальність, формувати візуальні коди та залучати аудиторію у взаємодію. Соціальні мережі змінили спосіб сприйняття бренду – тепер ідентичність формується не лише компанією, а й користувачами через контент та UGC.
Таргетована реклама	забезпечує точковий вплив на конкретні сегменти аудиторії, дозволяючи формувати персоналізовані меседжі, що значно посилює сприйняття бренду як релевантного й сучасного. Вона виконує функцію швидкого підсилення комунікацій у моменти пікової ринкової динаміки.
Інфлюенсер-маркетинг	розширює соціальний капітал бренду через залучення осіб із високим рівнем довіри у цільовій аудиторії. Роль інфлюенсерів у формуванні ідентичності стає критичною, оскільки вони передають не лише інформацію, а й емоційний тон бренду.
E-mail та мобільні комунікації	забезпечують побудову індивідуальних зв'язків зі споживачами, формуючи глибший рівень персоналізації. Завдяки автоматизації та CRM-інтеграції ці інструменти дозволяють підтримувати постійну взаємодію, що зміцнює імідж бренду як уважного та клієнтоорієнтованого [3].
SEO-комунікації та відеомаркетинг	формують публічну видимість бренду, впливають на його впізнаваність та цифровий авторитет. Відеоконтент стає ключовим носієм емоційної складової ідентичності бренду, особливо в умовах домінування коротких форматів.
Подієвий маркетинг і PR	продовжують відігравати важливу роль у формуванні репутаційної складової бренду, особливо коли необхідно підкреслити його соціальну відповідальність, експертність або стабільність.

Джерело: складено автором

З огляду на проведені дослідження, пропонуємо виділення п'яти ключових механізмів впливу маркетингових комунікацій на поведінку споживачів: перцептивного, поведінкового, соціального, персоналізаційного та інформаційно-аналітичного. Перцептивний механізм формує первинні враження про бренд і визначає рівень довіри. Поведінковий механізм активує споживчі дії через тригери та регулярність контактів. Соціальний механізм базується на впливі рекомендацій, відгуків та соціального схвалення. Персоналізація забезпечує релевантність комунікацій завдяки використанню CRM-систем і поведінкової аналітики. Інформаційно-аналітичний механізм дозволяє оптимізувати комунікаційну стратегію на основі даних.

До ключових бар'єрів слід віднести складність атрибуції результатів, фрагментацію даних, нестабільність поведінки споживачів, труднощі вимірювання якісних показників бренду, вплив зовнішніх чинників та алгоритмічну залежність від цифрових платформ. У зв'язку з цим запропоновано комбінований методичний підхід до оцінювання впливу маркетингових комунікацій, що базується на чотирьох аналітичних блоках: охоплення, сприйняття бренду, поведінкові зміни та збутові результати.

Запропонована інтегральна модель оцінювання дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні показники, а за умов обмеженості даних – застосовувати експертне оцінювання та елементи нечітко-логічного моделювання. Це робить модель адаптивною до умов високої ринкової невизначеності та специфіки українського бізнес-середовища.

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що сучасні інструменти маркетингової комунікації є визначальним чинником формування конкурентоспроможності бренду та забезпечення динаміки збуту в умовах цифрової економіки. Зміна структури комунікаційного середовища, зростання ролі цифрових платформ і персоналізованих алгоритмів вимагають від підприємств переходу до інтегрованих, data-driven підходів в управлінні маркетинговою діяльністю.

Список використаних джерел:

1. Капферер Ж.-Н. Бренд назавжди: створення, розвиток, підтримка цінності бренду. Київ : Вершина, 2007. 345 с.

2. Кендюхов О. В., Ягельська К. Ю. Економічний підхід до вивчення часу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 141–148.

3. Котлер Філіп, Катарджая Гермаван, Сетьяван Їван. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. *КМ-БУКС.* 2019. 224 с.

УДК 005.52:004.738.5:005.591.6

Анжела Гриліцька,
доцент кафедри менеджменту та державної служби,
кандидат економічних наук, доцент,
ЧНУ імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0001-6793-2142

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією управлінських процесів, що суттєво впливає на формування стратегій розвитку організацій та їх функціонування на міжнародних ринках. Інноваційні цифрові рішення стають ключовим інструментом підвищення ефективності стратегічного та міжнародного менеджменту, забезпечуючи гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання в умовах глобальних трансформацій.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до управління та інтеграції цифрових технологій у стратегічні й міжнародні управлінські моделі.

Цифрова трансформація менеджменту передбачає глибокі зміни в системі управління організацією, включаючи стратегічне планування, прийняття рішень і контроль за реалізацією стратегій. На думку науковців, цифрові технології не лише оптимізують бізнес-процеси, а й формують нові бізнес-моделі та управлінські парадигми [1].

До ключових цифрових інструментів стратегічного менеджменту належать аналітика великих даних, штучний інтелект, цифрові платформи, системи підтримки прийняття рішень і технології автоматизації. Їх застосування дає змогу підвищити обґрунтованість стратегічних рішень та забезпечити швидку реакцію організацій на зміни зовнішнього середовища [5].

Інноваційний розвиток організацій у цифрову епоху нерозривно пов'язаний із впровадженням цифрових рішень та формуванням інноваційної культури. Цифрові технології виступають каталізатором інноваційних процесів, сприяючи підвищенню ефективності управління інвестиціями, розвитку людського капіталу та вдосконаленню організаційної структури [3].

Використання digital-інструментів у менеджменті дозволяє забезпечити інтеграцію інноваційної та стратегічної складових управління, що є передумовою сталого розвитку організацій у довгостроковій перспективі [4].

У сфері міжнародного менеджменту цифрові рішення відіграють особливу роль, оскільки сприяють інтеграції організацій у глобальний економічний простір. Цифрові платформи, хмарні технології та онлайн-комунікації забезпечують ефективну координацію діяльності міжнародних підрозділів і управління глобальними ланцюгами створення вартості [2].

Водночас цифровізація міжнародного менеджменту супроводжується низкою викликів, серед яких кібербезпека, міжкультурні відмінності та необхідність адаптації стратегій до різних регуляторних середовищ. Подолання цих викликів потребує комплексного підходу до формування цифрових міжнародних стратегій [2].

Отже, інноваційні цифрові рішення є невід'ємною складовою сучасної системи стратегічного та міжнародного менеджменту. Їх впровадження забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, сприяє інноваційному розвитку організацій та зміцненню їх позицій на міжнародних ринках.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку впливу штучного інтелекту та цифрових платформ на досягнення цілей сталого розвитку в міжнародному бізнесі.

Список використаних джерел:

1. Дончак Л., Погріщук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство.* 2024. № 70. С. 63-75. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-63.

2. Хомюк Н., Білоус О. Інноваційні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство.* 2024. № 69. С. 129-142.

3. Кондрашова М., Кондрашов О., Мех Л. Інноваційний менеджмент як чинник сталого розвитку організацій у цифрову епоху. *Науковий вісник Полісся.* 2024. Т. 2 (29). С. 227-236.

4. Cherniavska O., Kaznodii V. The innovative marketing management systems in digitalization conditions. *Менеджмент.* 2023. № 2 (38). С. 96-106.

5. Hamkalo O. B., Demkiv Kh. S. Digital innovations for effective management analysis in the context of business transformation. *Statistics of Ukraine.* 2023. № 2 (101). С. 60-74.

УДК 005.8:656.07

Любов Гринів,
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1407-0056

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖОПЕРЕВЕЗЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Сучасні міжнародні вантажоперевезення функціонують в умовах високої нестабільності, що зумовлено геополітичними конфліктами, економічними кризами, пандемічними наслідками, порушенням глобальних ланцюгів постачання та воєнними діями. Для України ця проблема є особливо актуальною у зв'язку з повномасштабною війною, яка спричинила руйнування транспортної інфраструктури, блокування логістичних маршрутів та підвищення ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Як зазначають дослідники, логістичний потенціал країни та економічна стійкість безпосередньо залежать від здатності підприємств адаптуватися до кризових умов і забезпечувати безперервність міжнародних поставок, що стає важливим фактором конкурентоспроможності в умовах глобальної нестабільності [1].

У таких обставинах управління міжнародними вантажоперевезеннями потребує застосування системних та структурованих підходів, одним із яких є проєктний менеджмент. Проєктний підхід дозволяє організувати міжнародне перевезення як комплекс взаємопов'язаних завдань, визначити цілі, ресурси, часові рамки, відповідальних осіб та критерії ефективності. В умовах кризового середовища проєктний менеджмент забезпечує підвищення керованості логістичних процесів, дозволяє оптимізувати використання ресурсів і формувати резервні сценарії для забезпечення безперервності доставки. Особливо важливим є впровадження механізмів управління ризиками, оскільки міжнародні вантажні перевезення характеризуються високим рівнем невизначеності та значною кількістю зовнішніх і внутрішніх загроз.

Організація міжнародних вантажоперевезень вимагає комплексного управління ризиками, оскільки транспортно-логістичні процеси супроводжуються численними загрозами. Основними ризиками міжнародних вантажних перевезень є політичні ризики, пов'язані із санкціями, закриттям

кордонів, обмеженням експорту та імпорту, а також зміною міжнародної політики країн-партнерів. Значний вплив мають військові ризики, які включають обстріли, руйнування транспортних коридорів, небезпеку маршрутів та обмеження доступу до певних територій. Суттєвими залишаються митні ризики, що проявляються у затримках оформлення, зміні правил, посиленні контролю та можливих помилках у супровідних документах. До економічних ризиків належать інфляція, коливання валютного курсу, зростання тарифів на перевезення та підвищення вартості палива. Також існують транспортні ризики, пов'язані з аваріями, технічними несправностями транспортних засобів, дефіцитом перевізників або затримками через несприятливі погодні умови. Окремо слід виділити ризики пошкодження або втрати вантажу, порушення строків доставки та інформаційні ризики, пов'язані з недостовірністю даних, помилками в документації або кібератаками на логістичні системи. Особливого значення набувають ризики зриву контрактних зобов'язань, які можуть призвести до штрафних санкцій, фінансових втрат, втрати партнерів та погіршення репутації підприємства на міжнародному ринку.

Досвід сучасних українських підприємств демонструє, що міжнародні логістичні операції в умовах війни потребують постійного перегляду маршрутів, використання альтернативних видів транспорту та посилення контролю над термінами постачання. У таких умовах підприємства змушені адаптувати логістичні стратегії до нових реалій, використовуючи резервні логістичні канали та комбіновані схеми доставки [2]. У зв'язку з цим особливого значення набуває систематична оцінка ризиків, розробка сценаріїв реагування та впровадження антикризових управлінських рішень. Дослідники підкреслюють, що міжнародна логістика України в умовах військової агресії характеризується підвищеним рівнем невизначеності та потребує нових підходів до організації перевезень і управління транспортними процесами [3].

Проєктний підхід до управління ризиками міжнародних вантажоперевезень передбачає поетапне виконання ключових процесів, зокрема ідентифікацію ризиків, їх якісну та кількісну оцінку, визначення пріоритетності загроз, розробку заходів реагування, контроль виконання плану та постійний моніторинг ризиків. Важливо, що управління ризиками має здійснюватися безперервно протягом усього логістичного циклу, починаючи з етапу планування маршруту і завершуючи фінальним підтвердженням доставки. Доцільним є застосування таких інструментів, як матриця ризиків, аналіз чутливості, SWOT-аналіз, сценарне прогнозування, а також планування резервів часу й бюджету для покриття можливих додат-

кових витрат. В умовах кризових ситуацій особливу роль відіграє формування ефективної комунікаційної системи між усіма учасниками логістичного процесу, що дозволяє оперативно приймати рішення та мінімізувати наслідки загроз.

Важливу роль у забезпеченні ефективного управління ризиками міжнародних вантажоперевезень відіграє цифровізація логістичних процесів, оскільки вона сприяє підвищенню прозорості, оперативності та точності прийняття управлінських рішень. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати планування маршрутів, контролювати витрати, аналізувати ефективність транспортних операцій та прогнозувати можливі ризикові ситуації. Цифровізація стає необхідним елементом сучасного управління логістикою, оскільки забезпечує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу та зменшує залежність від людського фактора. Це є особливо актуальним у кризових умовах, коли підприємства повинні швидко адаптуватися до змін у транспортній інфраструктурі та митному регулюванні.

Особливе значення в процесі цифровізації транспортної логістики мають системи управління перевезеннями TMS (Transportation Management System). Це спеціалізовані цифрові платформи, які забезпечують автоматизацію процесів планування та контролю транспортних операцій, формування оптимальних маршрутів, розрахунок вартості перевезень, управління перевізниками та контроль графіків доставки. Використання TMS дозволяє підприємствам підвищити ефективність логістичних операцій, зменшити транспортні витрати, підвищити точність прогнозування та забезпечити прозорість виконання міжнародних поставок. У кризових умовах такі системи сприяють оперативному перепланування маршрутів та швидкому реагуванню на непередбачувані події, що значно знижує ймовірність зриву поставок.

Застосування TMS підсилює управління ризиками міжнародних вантажоперевезень завдяки інтеграції з GPS-моніторингом, електронним документообігом, системами відстеження вантажів та аналітичними інструментами. Це дозволяє виявляти потенційні загрози ще на етапі планування перевезення, прогнозувати можливі затримки на кордонах або проблеми з інфраструктурою, контролювати виконання умов договорів та дотримання строків доставки. Впровадження цифрових інструментів управління транспортом сприяє скороченню часу на оформлення документів, підвищенню точності даних і зменшенню ризиків помилок у міжнародному документообігу. Таким чином, цифровізація логістики, зокрема впровадження TMS,

виступає одним із ключових чинників підвищення стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища.

Дослідження підтверджують, що формування сучасної транспортно-логістичної інфраструктури України та інтеграція у європейський простір потребують застосування інноваційних управлінських підходів, включаючи методологію проєктного менеджменту та цифрові інструменти управління логістичними процесами [4]. У цьому контексті цифрові системи дозволяють підприємствам не лише підвищувати ефективність логістики, а й формувати стратегічні переваги за рахунок зниження витрат, оптимізації ресурсів і покращення рівня сервісу для клієнтів.

Отже, проєктний підхід до управління ризиками міжнародних вантажоперевезень є важливим фактором підвищення стійкості підприємства. Він дозволяє систематизувати логістичні процеси, своєчасно виявляти потенційні загрози, мінімізувати фінансові втрати та забезпечувати виконання контрактних зобов'язань навіть за умов нестабільного середовища. Реалізація такого підходу сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства та підвищенню ефективності міжнародної логістики в Україні, що є критично важливим у період воєнного стану та трансформації транспортно-логістичної системи держави.

Список використаних джерел:

1. Melnyk M., Leshchukh I., Prytula K., Ivaniuk U., Ohinok S. Logistics potential to ensure the resilience of the Ukrainian economic system facing global challenges. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22. No. 2. P. 1–18. URL: https://www.businessperspectives.org/ (дата звернення: 07.02.2026).

2. Шамборовський Г. М. Міжнародні логістичні операції в Україні в умовах війни. *Economy and Society*. 2024. Vol. 28. No. 1. P. 55–72. URL: https://economyandsociety.in.ua/ (дата звернення: 07.02.2026).

3. Миськів Г. В., Кладько А.-І. Міжнародна логістика України в умовах військової агресії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. P. 579–588. URL: https://economyandsociety.in.ua/ (дата звернення: 07.02.2026).

4. Tyukhtenko N. Topical issues of formation transport and logistics infrastructure of Ukraine in the conditions of European integration and global challenges. *Economic Sustainability and Business Practices*. 2024. Vol. 9. No. 1. P. 23–39. URL: https://esbp.sumdu.edu.ua/ (дата звернення: 07.02.2026).

5. Harake M. F. Project logistics management: A literature review for project managers. *PM World Journal*. 2023. Vol. XII. Special Issue. P. 1–15. URL: https://pmworldlibrary.net/ (дата звернення: 07.02.2026).

УДК 005.8:005.334:004

Таїсія Гринько,
студентка І курсу спеціальності D3 Менеджмент,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Любов Гринів,
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1407-0056

АНТИКРИЗОВИЙ ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах війни та загальної економічної нестабільності підприємства змушені функціонувати в середовищі постійної невизначеності. Це зумовлює необхідність підвищення ефективності управління проєктами, зокрема шляхом застосування антикризового проджект-менеджменту як складової сучасної цифровізації бізнес-процесів. Управління проєктами сьогодні не обмежується лише контролем термінів і ресурсів, а передбачає активну роботу з ризиками, адаптацію до змін та забезпечення стійкості організації [2].

Антикризовий проджект-менеджмент можна визначити як систему управлінських дій, спрямованих на своєчасне виявлення загроз у проєкті, запобігання негативним наслідкам та стабілізацію реалізації проєктних цілей. Важливо підкреслити, що криза не завжди є ознакою провалу. У багатьох випадках вона виступає точкою перегляду стратегії, переформатування процесів і оптимізації ресурсів. Як зазначає Г. Керцнер, ефективний проєктний менеджмент передбачає постійне коригування планів залежно від середовища, що особливо актуально в кризових умовах [1].

Основні причини криз у проєктах часто мають комплексний характер. Одним із ключових чинників є погана комунікація в команді, що призводить до нерозуміння завдань, дублювання функцій та порушення узгодженості дій. Також поширеною проблемою є встановлення нереалістичних дедлайнів та бюджетів, коли проєкт планується без урахування реальних ресурсів та можливих ризиків. Значний вплив має людський фактор, який проявляється у професійному вигоранні працівників, конф-

ліктах, втраті мотивації або звільненні ключових спеціалістів. Окрім внутрішніх проблем, на перебіг проєкту впливають зовнішні чинники, серед яких економічна нестабільність, пандемії та війна. Згідно з даними World Economic Forum, сучасний бізнес дедалі частіше стикається з глобальними ризиками, що прямо впливають на реалізацію проєктів і потребують гнучкого управління [4].

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств та нестабільного зовнішнього середовища особливої актуальності набуває питання виявлення типових проблем, що виникають у діяльності компаній, а також визначення шляхів їх подолання. В умовах війни такі проблеми загострюються через порушення ланцюгів постачання, релокацію персоналу, зростання кіберризиків та необхідність швидкого переходу до дистанційної роботи. Як зазначає Project Management Institute, ефективність управління проєктами та бізнес-процесами напряму залежить від здатності організації адаптуватися до змін, системно управляти ризиками та підтримувати контроль виконання завдань [2].

Особливу роль у подоланні кризових явищ відіграє антикризовий проджект-менеджмент, який дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця у системі управління підприємством та застосовувати сучасні інструменти оптимізації. Для систематизації найбільш поширених проблем та можливих шляхів їх вирішення доцільно використати узагальнену таблицю, наведену нижче (табл. 1).

Таблиця 1

Найчастіші проблеми компаній та способи їх уникнення або подолання

№	Типова проблема в компанії	Основні наслідки	Як правильно вийти з проблеми або оминути
1	Погана комунікація між працівниками та відділами	Зриви задач, дублювання функцій, хаос у роботі	Регулярні зустрічі, єдиний канал комунікації, фіксація рішень у цифрових системах
2	Нереалістичні дедлайни та бюджети	Затримки виконання, падіння якості, перевтома персоналу	Планування з резервом часу, поділ роботи на етапи, пріоритизація задач
3	Відсутність чітких ролей і відповідальності	Конфлікти, низька дисципліна, безвідповідальність	Матриця відповідальності, закріплення функцій, контроль виконання

4	Вигорання працівників	Падіння продуктивності, звільнення, демотивація	Оптимізація навантаження, підтримка команди, гнучкий графік
5	Конфлікти в колективі	Погіршення атмосфери, зниження ефективності	Медіація, правила комунікації, система зворотного зв'язку
6	Недостатня цифровізація процесів	Втрата часу, помилки, складність контролю	Автоматизація процесів, впровадження CRM/ERP, електронний документообіг
7	Слабкий контроль виконання завдань	Зриви проєктів, неефективне використання ресурсів	Використання систем управління проєктами, контроль KPI, регулярні звіти
8	Відсутність ризик-менеджменту	Неможливість швидко реагувати на кризу	Карта ризиків, сценарне планування, план безперервності бізнесу
9	Кіберзагрози та витік даних	Втрата інформації, фінансові та репутаційні збитки	Двофакторна автентифікація, резервне копіювання, кібергігієна персоналу
10	Фінансова нестабільність	Касові розриви, затримки зарплат, скорочення діяльності	Фінансове планування, контроль витрат, створення резервного фонду
11	Втрата клієнтів через поганий сервіс	Падіння доходів, зниження конкурентоспроможності	Впровадження CRM, стандарти сервісу, автоматизація звернень
12	Військові ризики (релокація, перебої зі світлом, загроза безпеці)	Зупинка бізнесу, зриви проєктів, кадрові втрати	Віддалена робота, хмарні сервіси, план безперервності бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 3; 4].

Аналіз даних таблиці 1 свідчить, що найбільш критичними проблемами для сучасних компаній залишаються комунікаційні бар'єри, неефективне планування ресурсів, вигорання персоналу та недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. Саме ці чинники найчастіше призводять до зриву проєктів, зниження продуктивності праці та втрати конкурентних позицій. Крім того, в умовах війни суттєво посилюються загрози кібербезпеці, що потребує впровадження сучасних стандартів захисту

інформації та резервного копіювання даних. Відповідно до стандарту ISO 22301, підприємствам необхідно формувати систему безперервності бізнесу, яка дозволяє підтримувати ключові процеси навіть за надзвичайних ситуацій [3]. Таким чином, використання антикризового підходу до управління проєктами та цифрових інструментів контролю процесів дозволяє мінімізувати втрати та забезпечити стійкість підприємства у кризових умовах.

У період кризи роль проджект-менеджера суттєво зростає, оскільки саме він забезпечує керованість проєкту в умовах невизначеності. Основними завданнями є оперативне ухвалення рішень, пріоритизація критично важливих робіт та організація прозорої комунікації з командою і стейкхолдерами. Як зазначає Harvard Business Review, ефективне лідерство та відкрита комунікація є визначальними факторами стабільності проєкту в кризових ситуаціях [5].

В умовах війни антикризовий проджект-менеджмент ускладнюється необхідністю організації дистанційної роботи, забезпечення безпеки команди, гнучкого перегляду цілей та дедлайнів, а також психологічної підтримки працівників. При цьому важливо враховувати людський ресурс як один із головних факторів успішної реалізації проєкту. Після завершення кризового етапу доцільно проводити retrospective, що дозволяє визначити причини проблем і сформувати висновки для підвищення організаційної стійкості підприємства.

Отже, антикризовий проджект-менеджмент є важливим інструментом цифровізації бізнес-процесів підприємства в умовах війни, оскільки забезпечує адаптивність, контроль, збереження стабільності та конкурентоспроможності організації.

Список використаних джерел:

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017.

2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2021. URL: https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards (дата звернення: 10.02.2026).

3. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. International Organization for Standardization, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html (дата звернення: 10.02.2026).

4. The Global Risks Report 2024. Geneva : World Economic Forum, 2024. URL: https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024 (дата звернення: 10.02.2026).

5. Crises demand strong leadership. Harvard Business Review, 2020. URL: https://hbr.org/2020/04/crises-demand-strong-leadership (дата звернення: 10.02.2026).

УДК 334.72:330.34

Аліна Долішня,
студентка ІІ курсу спеціальності
072 Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Мирослава Тимоць,
професор кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9369-490X

БІЗНЕС ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Бізнес є одним із ключових елементів функціонування сучасної економіки та важливою формою господарської діяльності, що визначає рівень розвитку держави, добробут населення й конкурентоспроможність національної економіки у світовому просторі. У широкому розумінні бізнес – це самостійна, ініціативна, систематична та ризикована діяльність суб'єктів господарювання, спрямована на виробництво товарів, виконання робіт або надання послуг з метою отримання прибутку та задоволення потреб суспільства. Він охоплює сукупність економічних, соціальних, правових та організаційних відносин, що виникають у процесі підприємницької діяльності [1].

Історично бізнес виник разом із розвитком товарно-грошових відносин і поступово еволюціонував від простих форм обміну до складних корпоративних структур, транснаціональних компаній та глобальних ринків. У сучасних умовах бізнес не обмежується лише прагненням до максимізації прибутку, а дедалі частіше розглядається як багатофункціональний інститут, що впливає на соціальний розвиток, зайнятість населення, інноваційний потенціал країни та екологічну безпеку.

Основою бізнесу є підприємницька ініціатива, яка передбачає здатність суб'єкта господарювання бачити можливості, аналізувати ринкову ситуацію, приймати управлінські рішення та нести відповідальність за їх наслідки. Підприємець, здійснюючи бізнес-діяльність, поєднує різноманітні ресурси – фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні та інтелектуальні – з метою створення доданої вартості. Важливим елементом бізне-

су є ризик, оскільки жодна підприємницька діяльність не гарантує стовідсоткового успіху й завжди залежить від змін економічної кон'юнктури, попиту, конкуренції та зовнішніх факторів.

Значну роль у розвитку бізнесу відіграє ринкове середовище, яке формує умови для вільної конкуренції, ціноутворення та розподілу ресурсів. Конкуренція змушує підприємства постійно вдосконалювати продукцію, підвищувати якість товарів і послуг, упроваджувати нові технології та оптимізувати витрати. Саме завдяки бізнесу відбувається інноваційний розвиток економіки, оскільки підприємства зацікавлені у впровадженні науково-технічних досягнень з метою збереження та посилення своїх позицій на ринку.

Бізнес виконує низку важливих економічних функцій. По-перше, виробничу функцію, що полягає у створенні матеріальних благ і послуг. По-друге, соціальну функцію, яка проявляється у створенні робочих місць, забезпеченні доходів населення та формуванні середнього класу. По-третє, фіскальну функцію, адже підприємства є основними платниками податків і наповнюють державний та місцеві бюджети. По-четверте, інноваційну функцію, пов'язану з розвитком нових продуктів, технологій і управлінських рішень [2].

Важливе значення має класифікація бізнесу за різними ознаками. Залежно від масштабів діяльності розрізняють малий, середній та великий бізнес. Малий бізнес відіграє особливу роль у забезпеченні гнучкості економіки, розвитку конкуренції та зайнятості населення. Середній бізнес є основою стабільності економічної системи, тоді як великий бізнес забезпечує реалізацію масштабних інвестиційних проєктів і вихід на міжнародні ринки. За видами діяльності бізнес поділяють на виробничий, торговельний, фінансовий, сервісний, інноваційний та аграрний.

Не менш важливою є роль держави у формуванні сприятливого бізнес-середовища. Держава встановлює правові рамки підприємницької діяльності, забезпечує захист прав власності, регулює податкову систему, здійснює антимонопольну політику та підтримує розвиток малого й середнього бізнесу. Ефективна взаємодія держави та бізнесу є необхідною умовою економічного зростання, соціальної стабільності та підвищення інвестиційної привабливості країни.

У сучасних умовах глобалізації бізнес дедалі більше набуває міжнародного характеру. Компанії виходять за межі національних ринків, створюють транснаціональні корпорації, беруть участь у міжнародних ланцюгах постачання та інвестують у різні країни. Це сприяє поширенню технологій, обміну

капіталом і знаннями, проте водночас загострює конкуренцію та підвищує вимоги до ефективності управління.

Окремої уваги заслуговує концепція соціальної відповідальності бізнесу. Сучасний бізнес дедалі частіше усвідомлює свою відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем. Соціально відповідальний бізнес передбачає дотримання етичних норм, турботу про працівників, участь у соціальних проєктах, мінімізацію негативного впливу на довкілля та підтримку сталого розвитку. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню довіри споживачів і довгостроковій стабільності бізнесу.

Отже, бізнес є багатогранним явищем, що поєднує економічні, соціальні та інституційні аспекти розвитку суспільства. Він виступає рушійною силою економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищення якості життя населення. Ефективний розвиток бізнесу можливий лише за умови сприятливого ринкового середовища, стабільної державної політики та відповідального ставлення підприємців до своєї діяльності. Саме тому бізнес займає центральне місце в системі сучасних економічних відносин і є невід'ємною складовою сталого розвитку держави.

Список використаних джерел:

1. Ситник Н. С. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. *Економіка та управління національним господарством.* URL: https://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/18.pdf

2. Захарчук О. В. Вплив підприємництва на соціально-економічний розвиток держави в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. С. 18-27.

УДК 005.922.1:004.8]:338.24:355.01(477)

Максим Слюсар,
студент І курсу магістратури спеціальності D3 Менеджмент,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Науковий керівник:
Ольга Ємець,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі
та прикладної економіки, кандидат економічних наук, доцент,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1338-2880

ШІ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА «ВЕСМАК» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану управління підприємством характеризується високим рівнем невизначеності, ризиків та динамічністю зовнішнього середовища. Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕСМАК» функціонує в умовах нестабільності логістичних ланцюгів, коливань попиту та зростання витрат, що зумовлює необхідність переходу до цифрової моделі управління. Одним із ключових інструментів такої трансформації виступає штучний інтелект (ШІ), який забезпечує підвищення обґрунтованості та швидкості прийняття управлінських рішень.

Метою дослідження є обґрунтування економічної доцільності впровадження інструментів ШІ в систему менеджменту підприємства «ВЕСМАК» та оцінка їх впливу на фінансово-економічні показники діяльності.

Нами досліджено роль та економічну доцільність використання технологій штучного інтелекту в системі менеджменту ТОВ «ВЕСМАК» в умовах цифровізації бізнес-процесів та воєнного стану. Обґрунтовано, що впровадження інструментів предиктивної аналітики, машинного навчання та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень сприяє підвищенню адаптивності підприємства до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Визначено ключові напрями застосування ШІ в управлінській діяльності: прогнозування попиту, оптимізація витрат, управління запасами, фінансове планування та сценарне моделювання ризиків. Проаналізовано економічний ефект цифровізації через показники зниження операційних витрат, скорочення часу ухвалення рішень та підвищення рентабельності. Доведено, що інтеграція штучного інтелекту у систему менеджменту підприємства формує основу для переходу до проактивної моделі управління

та забезпечує підвищення конкурентоспроможності в умовах воєнного стану.

Впровадження ШІ в управлінські процеси дозволяє:

– автоматизувати фінансове планування та бюджетування;

– здійснювати предиктивний аналіз попиту з точністю до 85-92 %;

– оптимізувати рівень запасів на 15-25 %;

– зменшити операційні витрати на 10-18 %;

– скоротити час ухвалення управлінських рішень на 30-40 %.

Економічний ефект цифровізації можна оцінити через показник ROI (Return on Investment). За умов інвестицій у цифрову інфраструктуру в розмірі 1 млн грн очікуване щорічне зниження витрат і приріст прибутку можуть становити близько 350-450 тис. грн, що формує ROI на рівні 35-45 % протягом першого року впровадження. Термін окупності цифрових рішень у середньому становить 2-3 роки.

Водночас впровадження ШІ супроводжується загрозами підвищення потоку фінансової інформації, вразливістю інформаційних систем та ризиком некоректної роботи алгоритмів при недостатньому контролі [1].

Особливої актуальності в умовах воєнного стану набуває використання сценарного моделювання на основі алгоритмів машинного навчання. Для підприємства «ВЕСМАК» доцільним є формування трьох сценаріїв розвитку: стабілізаційного, адаптаційного та кризового. Це дозволяє прогнозувати показники ліквідності, рентабельності продажів та грошових потоків з урахуванням зовнішніх ризиків.

Як зазначають автори [2], комплексне застосування сучасних методів аналізу, використання цифрових інструментів і розвиток компетентності управлінців дозволяють суттєво підвищити результативність управлінських рішень.

За допомогою аналітичного сервісу YouControl [3] при аналізі чистої виручки ідентифіковано середній рівень ризику, адже компанія недостатньо велика, щоб мати дуже диверсифікований бізнес та займати велику ринкову частку. Значення показника фінансового скорингу FinScore B/3,0 засвідчує ймовірність несприятливих фінансових наслідків – помірна, а фінансова стійкість – достатній рівень. Ринковий скоринг MarketScore A/3.6 демонструє високу ринкову потужність, потенціал до лідерства та можливість займати провідні позиції на ринку.

Наукова новизна дослідження полягає у:

– розробленні інтегрованої моделі застосування ШІ в системі прийняття управлінських рішень підприємства в умовах воєнного стану;

– обґрунтуванні економічної ефективності цифровізації бізнес-процесів через систему кількісних показників (ROI, рівень зниження витрат, приріст продуктивності);

– адаптації інструментів предиктивної аналітики до умов високої турбулентності зовнішнього середовища.

Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих підходів для формування цифрової стратегії розвитку підприємства «ВЕСМАК» з метою підвищення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Отже, впровадження технологій штучного інтелекту в систему менеджменту підприємства є стратегічним чинником забезпечення ефективності управління, зниження ризиків та формування довгострокових конкурентних переваг в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Ємець О. П., Курій Д. І. Використання штучного інтелекту у фінансовому управлінні підприємством в умовах забезпечення економічної безпеки. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2025. № 2 (21). С. 369–379. URL: https://doi.org/10.15330/apred.2.21.369-379

2. Демко І. І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.16970751

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕСМАК». URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27154472&tb=file

УДК 657:004.8

Богдана Жежерун,
студентка ІІ курсу спеціальності 071 Облік і оподаткування,
Херсонський національний технічний університет
Науковий керівник:
Тетяна Шрам,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0406-811X

ШІ-ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Сьогодення цифрової економіки визначається масштабуванням обсягів даних та інтеграцією ІТ-інструментів у бізнес-середовище. Це змушує

системи обліку та аудиту трансформуватися, адаптуючись до миттєвого обміну інформацією та появи специфічних об’єктів, як-от криптовалюти чи цифрові активи. Оскільки бізнес-операції автоматизуються, традиційні підходи до обліку та вибіркового аудиту втрачають свою дієвість. У цьому контексті визначальну роль відіграє впровадження штучного інтелекту, який стає фундаментом цифрової трансформації фінансового сектору [1].

Використання штучного інтелекту в бухгалтерському обліку суттєво трансформує підходи до обробки даних, забезпечуючи високий рівень автоматизації. Якщо раніше професійна діяльність бухгалтера була переважно зосереджена на рутинних процесах – від реєстрації первинних документів до калькуляції та типових проводок, – то сучасні інтелектуальні технології дозволяють мінімізувати участь людини в цих операціях.

Інтеграція штучного інтелекту в аудиторську практику забезпечує фундаментальний перехід до вищих стандартів якості та оперативності контрольних заходів. ШІ автоматизує трудомісткі процеси, як-от верифікацію фінансової документації, ідентифікацію аномалій та генерацію попередніх аналітичних звітів. Такий підхід мінімізує обсяг ручної праці та оптимізує процедуру підготовки підсумкової документації [2, с. 14]. Особливу цінність має здатність алгоритмів здійснювати суцільний аналіз Big Data для детекції латентних закономірностей, що вказують на потенційне шахрайство, викривлення звітності або фінансові ризики.

Ефективне впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) в обліково-аудиторську практику потребує системної ревізії існуючих операційних циклів. Використання генеративних моделей (зокрема ChatGPT та Claude) дозволяє оптимізувати такі ключові ділянки роботи:

1. Контроль та обробка податкової документації. Моніторинг реєстрів податкових накладних (РПН) є критично важливим аспектом для вітчизняних суб'єктів господарювання. Алгоритми ШІ здатні здійснювати експрес-аудит значних масивів даних, забезпечуючи виявлення дубльованих записів, верифікацію реквізитів контрагентів (ЄДРПОУ/ІПН) та контроль відповідності сум ПДВ. Автоматизована обробка вивантажених звітів у форматі Excel дозволяє скоротити часові витрати на верифікацію на 60–80 % порівняно з традиційними методами [3].

2. Управління розрахунками та дебіторсько-кредиторською заборгованістю. Інструменти ШІ оптимізують управління зобов'язаннями шляхом інтелектуальної екстракції даних із рахунків-фактур. Система забезпечує автоматичну перевірку точності первинної інформації та її подальшу маршрутизацію за ланцюгом затвердження та оплати.

Автоматизація зведення даних щодо оплат і поставок дозволяє ідентифікувати розбіжності в обліку контрагентів у реальному часі. Формування пакетів документів (актів звірки та супровідної кореспонденції) через ШІ забезпечує економію до 70 % робочого часу.

3. Фінансова звітність, прогнозування та бюджетування. Інтелектуальні системи трансформують підходи до підготовки звітності та стратегічного планування:

– аналітика та візуалізація – швидка обробка великих даних (Big Data) для генерування персоналізованих фінансових звітів та інтерактивних дашбордів;

– прогнозне моделювання – побудова точних бюджетів та прогнозних сценаріїв на основі ретроспективного аналізу із врахуванням багатофакторних ризиків.

4. Правовий моніторинг та безпека. В умовах динамічної зміни вітчизняного податкового законодавства ШІ виконує роль інтелектуального помічника:

– комплаєнс – порівняльний аналіз редакцій Податкового кодексу України (ПКУ), інтерпретація нововведень та формування операційних чек-листів для бухгалтерської служби;

– антифрод-контроль – використання спеціалізованих алгоритмів для безперервного моніторингу транзакцій з метою ідентифікації підозрілих операцій та запобігання внутрішньому і зовнішньому шахрайству.

5. Комунікаційна та адміністративна автоматизація:

– ділове листування – автоматизація обробки вхідної пошти, підготовка чернеток відповідей та резюмування змісту довгих ланцюгів листування;

– внутрішні процеси – впровадження систем електронного документообігу з автоматичними сповіщеннями та статусами затвердження;

– клієнтська підтримка – створення корпоративних віртуальних асистентів для цілодобового надання консультацій щодо стану клієнтських рахунків та типових регламентних питань.

Штучний інтелект не просто доповнює існуючі методики, а стає базовим фундаментом нової моделі бухгалтерського обліку та аудиту, де головними цінностями є швидкість, точність та превентивне управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. Правдюк Н. Л., Обнявко М. В., Василина А. В. Імплементація інноваційних технологій в систему бухгалтерського обліку: світовий досвід та перспективи України. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/718 DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.8

2. Панасюк В., Кулик Р. Інтеграція штучного інтелекту у систему аудиту України: національні особливості та європейський вектор. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 3. С. 11-22. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.03.011

3. Розіт Т. В., Мурадова К. З. Штучний інтелект в аудиті і бухгалтерському обліку. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3557 DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.76

УДК 316.346.32:303.6

Віра Зінько,
студентка ІІ курсу спеціальності «Менеджмент»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Наталія Гавадзин,
професорка кафедри бізнесу та управління,
кандидатка економічних наук, доцентка,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5662-2939

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО МАРКЕТПЛЕЙСУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ROZETKA

Сучасний бізнес-ландшафт характеризується швидкою цифровізацією та зростанням електронної комерції. В Україні ринок e-commerce демонструє стійке зростання: за 2025 рік українці витратили на онлайн-покупки 256 млрд грн [1]. Найбільший маркетплейс країни – Rozetka активно впроваджує інноваційні цифрові рішення для підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та покращення клієнтського досвіду.

1. Штучний інтелект та персоналізація клієнтського досвіду

Впровадження технологій штучного інтелекту стало критичним фактором конкурентоспроможності сучасних маркетплейсів. Rozetka активно використовує алгоритми машинного навчання для аналізу великих масивів даних про поведінку користувачів, що дозволяє формувати індивідуальні пропозиції та прогнозувати попит [2]. ШІ кардинально змінює спосіб вибору товарів покупцями та дозволяє створювати персоналізовані рекомендації на основі аналізу поведінкових патернів.

Ключовим досягненням є впровадження ретеншн-маркетингу з використанням персоналізованих тригерів у мобільних додатках. Система автоматично визначає оптимальний час відправки повідомлень, типи товарів,

які можуть зацікавити конкретного користувача, та формує релевантні комерційні пропозиції. Завдяки персоналізованим push-повідомленням та email-розсилкам, сформованим на основі аналізу поведінки користувачів, компанія досягла значного зростання продажів [3]. Rozetka також активно використовує прогнозну аналітику для оптимізації складських запасів та логістичних процесів.

2. Фінансові технології та екосистемний підхід

Інноваційним трендом стало створення власної фінансової екосистеми. Rozetka стала четвертою торговою мережею в Україні, яка запустила власні платіжні картки [4]. Це рішення дозволяє не лише збільшити лояльність клієнтів через cashback та спеціальні пропозиції, а й створює додатковий канал отримання доходів від банківських послуг. Власна платіжна система забезпечує компанії цінні дані про купівельну поведінку та дозволяє оптимізувати асортимент на основі реальних фінансових транзакцій.

Ще одним проривом стала інтеграція з фінтех-рішеннями для спрощення процесу оплати. Співпраця з платіжними системами дозволила запустити систему чекауту в один клік, що суттєво збільшило конверсію онлайн-платформи [4]. Така інтеграція скорочує час оформлення замовлення з кількох хвилин до декількох секунд, що критично важливо для утримання імпульсивних покупців та підвищення загальної конверсії сайту. Rozetka також запровадила власні кредитні продукти, дозволяючи клієнтам здійснювати покупки в розстрочку.

3. Омніканальність та логістичні інновації

Rozetka активно розвиває власну логістичну інфраструктуру, створюючи конкуренцію для традиційних операторів доставки. Це стратегічне рішення дозволяє повністю контролювати клієнтський досвід на всіх етапах покупки, від замовлення до отримання товару, забезпечуючи вищу якість сервісу та можливість оперативного реагування на проблеми.

Важливим аспектом цифрової трансформації є розвиток дропшипінг-моделі, яка дозволяє продавцям працювати без складських запасів, оптимізуючи структуру витрат [3]. Rozetka надає продавцям повний комплекс інструментів для управління товарами, автоматизації обробки замовлень та інтеграції з постачальниками. Така модель знижує бар'єри входу для малого бізнесу та розширює асортимент платформи без додаткових капітальних інвестицій. Компанія також активно впроваджує технології відстеження доставки в реальному часі, що підвищує прозорість та довіру клієнтів.

4. Контент-маркетинг та соціальні мережі

Rozetka активно інвестує у присутність в соціальних мережах, особливо в TikTok. Компанія демонструє високу ефективність завдяки креативному контенту та співпраці з інфлюенсерами [1]. Витрати на помітність у TikTok окупаються через залучення молодої цільової аудиторії та формування емоційного зв'язку з брендом. Rozetka створила унікальний стиль комунікації в соціальних мережах, який поєднує розважальний контент з комерційними пропозиціями.

Компанія використовує віртуальний маркетинг та емоційні кампанії для підвищення впізнаваності бренду. Rozetka створює контент, який резонує з цінностями аудиторії, від підтримки армії до святкових акцій [3]. Такий підхід забезпечує не лише продажі, а й формування довгострокової лояльності та емоційного зв'язку з клієнтами. Інтеграція контент-маркетингу з performance-рекламою дозволяє максимізувати ROI маркетингових інвестицій. Компанія також активно використовує user-generated content, заохочуючи клієнтів ділитися відгуками та фото товарів.

Висновки. Цифрова трансформація Rozetka демонструє комплексний підхід до впровадження інновацій. Успіх компанії базується на синергії кількох ключових напрямів: використання штучного інтелекту для персоналізації, створення фінансової екосистеми, розвиток власної логістичної інфраструктури та активна присутність у цифрових каналах комунікації. Rozetka не просто адаптується до цифрової реальності, а формує нові стандарти ринку електронної комерції в Україні.

Досвід компанії показує, що успішна цифрова трансформація вимагає інвестицій не лише в технології, а й у зміну корпоративної культури, розвиток компетенцій команди та готовність до постійних експериментів. Rozetka здатна швидко адаптуватися до змін ринку та впроваджувати інноваційні рішення, отримуючи значні конкурентні переваги. У контексті зростаючої конкуренції з міжнародними гравцями, такими як Temu та AliExpress, український маркетплейс продовжує інвестувати в цифрові технології та інновації для утримання лідерських позицій на вітчизняному ринку.

Список використаних джерел:

1. Лише 30 % компаній працюють системно: скільки коштує бути помітним у TikTok. *Forbes Ukraine*. URL: https://forbes.ua/company/lishe-30-kompaniy-pratsyuyut-sistemno-skilki-koshtue-buti-pomitnim-u-tiktok-keysi-allo-rozetka-ta-epitsentru-02012026

2. Як робить маркетинг Rozetka.ua: кейс. *TopLead*. URL: https://toplead.com.ua/-ua/blog/id/kak-delaet-marketing-rozetkaua-kejs-027/

3. Дропшипінг на Rozetka: як працювати без складу. *RoApp*. URL: https://roapp.com.ua/blog/dropshipping-on-rozetka

4. Тренд серед ритейлерів. Rozetka – четверта торгова мережа, яка запустила власні платіжні картки. Як компанія може заробити на цьому. *Forbes Ukraine*. URL: https://forbes.ua/money/finansoviy-trend-sered-riteyleriv-rozetka-chetverta-torgova-merezha-yaka-zapustila-vlasni-platizhni-kartki-yak-kompaniya-mozhe-zarobiti-na-tsomu-3009202

УДК 005.5:004

Тарас Івашків,
професор кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Масштабна війна росії проти України призвела до суттєвих змін у діяльності організацій та систем управління. Диджиталізація стала одним із ключових напрямів підвищення стійкості менеджменту, оскільки забезпечує швидкість обробки інформації, аналітичну підтримку управлінських рішень і трансформацію бізнес-процесів в умовах постійного дефіциту світла, пошкоджень унаслідок бомбардувань чи ракетних ударів. Водночас в Україні диджиталізація супроводжується додатковими ризиками, такими як кіберзлочинність та агентурна діяльність ворожих спецагентів. Крім того, воєнні загрози спричиняють руйнування інфраструктури, перебої в комунікаціях, кібернапади на державні й приватні інформаційні системи та зростання невизначеності управлінського середовища. У таких умовах диджиталізація виступає не лише інструментом ефективності, а й засобом забезпечення стійкості (resilience) управлінських процесів. Використання хмарних технологій, дистанційного менеджменту, цифрового документообігу та аналітичних платформ дозволяє організаціям продовжувати діяльність навіть у кризових умовах. Визначення ступеня ефективності диджиталізації, поєднання цифрової трансформації з підходами антикризового управління, спрямованими на мінімізацію ризиків війни, підвищення адаптивності підприємств та забезпечення безперервності управлінських процесів є актуальними.

Науковий внесок у розвиток теорії цифрової трансформації зробили такі світові науковці, як Анчілай С. та Сабатіні М. (Ancillai C., Sabatini M.) [3]. Вони зосередилися на створенні та запровадженні цифрових інновацій, data-driven управлінню та ролі інформаційних систем у трансформації

організацій. Дослідники Т. Уманець, Н. Клєвцєвич [1], Н. Чернікова, О. Іщенко [2] розглядають цифровізацію як фактор розвитку стратегічного управління та підвищення ефективності підприємств. Ми ж зосередимося на узагальненні теоретичних підходів до диджиталізації управлінських процесів та трансформації менеджменту в умовах війни.

Незважаючи на війну, українські компанії, цифровізуючи управлінські процеси, передбачають інтеграцію цифрових технологій у всі функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію, контроль та аналіз результатів. В умовах війни на перше місце вийшла можливість дистанційного управління підприємством (процесами), використання хмарних інфраструктур і систем резервного збереження даних. У наш час до найпоширеніших інструментів диджиталізації управління належать ERP та CRM-системи, хмарні сервіси та віддалені серверні рішення, штучний інтелект і машинне навчання, бізнес-аналітика та Big Data, цифрові платформи командної взаємодії [3].

Найбільшою перевагою таких цифрових інструментів є забезпечення безперервності управління навіть у разі фізичних обмежень доступу до офісів чи виробничих потужностей. Електронний документообіг значно знижує ризик втрати інформації через руйнування матеріальної інфраструктури.

Крім того, багаторівнева автентифікація зменшує або захищає дані від кіберзагроз та інформаційних атак. Гібридні моделі роботи дозволяють організаціям функціонувати навіть за умов вимушеної релокації персоналу. Хмарна інфраструктура, резервування даних та автоматизація процесів забезпечують збереження інформації незалежно від фізичного розташування серверів, зменшують залежність від «людського фактора» у кризових ситуаціях та шкоди від нестабільного енергопостачання.

Таким чином, цифрові технології стають інструментом не лише розвитку, а й забезпечення управлінської стійкості в умовах війни.

Отже, диджиталізація управлінських процесів є життєво необхідним напрямом діяльності сучасного менеджменту в умовах війни. Вона підвищує ефективність управління, нейтралізує ризики, пов’язані з війною. Використання хмарних технологій, цифрових комунікаційних платформ, аналітичних систем та інструментів кібербезпеки сприяє безперервності діяльності організацій і збереженню управлінських ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Уманець Т., Клєвцєвич Н. Диджиталізація та її вплив на методи управління підприємствами реального сектору економіки. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. С. 129–135.

2. Нестерова К. Цифрові технології як чинник трансформації стратегічного управління підприємствами: сучасні підходи та можливості розвитку. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 117-121.

3. Ancillai C., Sabatini M. Digital technology and business model innovation: A systematic literature review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol 188. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/-pii/S0040162522008289#preview-section-abstract

УДК 657

Віталій Качмар,
студент ІІ курсу спеціальності D1 Облік і оподаткування,
Фаховий коледж ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Андрій Цюцяк,
викладач циклової комісії з бізнесу та управління,
Фаховий коледж ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9458-1341

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ

На сучасному етапі розвитку цифровізація виступає визначальним інструментом модернізації економічних та управлінських систем. Особливого значення цифрові трансформації набувають у сфері управління ресурсами, де точність, своєчасність та повнота інформації є критично важливими для прийняття ефективних управлінських рішень. У цьому контексті цифровізація інвентаризації виступає важливим інструментом модернізації облікових процесів і підвищення загальної ефективності управління ресурсним потенціалом.

Інвентаризація традиційно розглядається як один із ключових елементів системи бухгалтерського обліку та контролю, що забезпечує перевірку фактичної наявності та стану активів, а також відповідність облікових даних реальному стану ресурсів. Проте класичні методи інвентаризації, які ґрунтуються на паперовій документації, ручному підрахунку та фрагментарному зберіганні інформації, мають низку обмежень. Серед них – висока трудомісткість, значні часові витрати, ризик помилок, а також обмежені можливості аналітичного використання отриманих даних.

Цифровізація інвентаризації передбачає перехід від традиційних підходів до використання сучасних інформаційних технологій, зокрема авто-

матизованих систем обліку, електронних баз даних, технологій ідентифікації активів (QR-коди, RFID), мобільних додатків та хмарних сервісів. Погоджуємось із думкою М. Кулинич, що в умовах розвитку цифрових технологій це проводиться з використанням програмного забезпечення РІ-позначок, що кріпляться до матеріальних цінностей, з можливістю радіочастотної безконтактної ідентифікації [1, с. 99]. Таке рішення забезпечує оперативний доступ до актуальної інформації про стан і рух ресурсів, а також підвищує точність та повноту облікових даних.

Однією з ключових переваг цифрової інвентаризації є підвищення достовірності облікової інформації. Автоматизація процесів зменшує вплив людського фактора, знижує ймовірність арифметичних і логічних помилок, а також унеможливлює втрату або спотворення даних. Це, своєю чергою, підвищує рівень довіри до результатів інвентаризації з боку керівництва, аудиторів та інших зацікавлених сторін.

Важливим аспектом цифровізації інвентаризації є оптимізація часових і фінансових витрат. Використання цифрових рішень дозволяє суттєво скоротити тривалість інвентаризаційних процедур, зменшити потребу в залученні значної кількості персоналу та мінімізувати простої в операційній діяльності організації. У довгостроковій перспективі це сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню економічної ефективності управління ресурсами.

Крім того, цифрова інвентаризація створює передумови для глибшого аналітичного опрацювання даних. Накопичення структурованої інформації в електронному вигляді дає змогу використовувати інструменти аналітики, прогнозування та моделювання, що є особливо актуальним в умовах нестабільного зовнішнього середовища. На основі таких даних керівництво може своєчасно виявляти неефективне використання ресурсів, прогнозувати потреби в активах та формувати стратегії їх оптимального розподілу.

Цифровізація інвентаризації також сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і посиленню внутрішнього контролю. Чітка фіксація всіх операцій з активами, наявність електронних журналів змін та можливість відстеження відповідальних осіб зменшують ризики зловживань і фінансових порушень. Це є особливо важливим для організацій державного сектору та великих корпоративних структур, де питання підзвітності та контролю мають принципове значення.

Водночас впровадження цифрової інвентаризації потребує комплексного підходу, що включає не лише технічне забезпечення, а й підготовку персоналу, адаптацію внутрішніх регламентів та забезпечення інформаційної безпеки. Без належного рівня цифрової компетентності працівників і

чітко визначених процедур використання інформаційних систем ефективність цифрових рішень може бути знижена.

Отже, цифровізація інвентаризації є важливим чинником підвищення ефективності управління ресурсами суб'єктів. У сучасних умовах цифровізація інвентаризації передбачає використання автоматизованих інформаційних технологій для обліку та контролю матеріальних ресурсів господарювання. Вона забезпечує точність і оперативність облікових даних, оптимізацію витрат, посилення контролю та створення аналітичної основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У перспективі розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту та великих даних, відкриває нові можливості для подальшого вдосконалення інвентаризаційних процесів і підвищення конкурентоспроможності організацій у цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Кулинич М. Б. Удосконалення елементів методу бухгалтерського обліку в контексті цифрової модернізації економіки. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 4 (24). С. 97-103.

УДК 657.37:004.89

Наталія Кащена,
доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет
Роман Остапенко,
кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна

ЦИФРОВИЙ БІЗНЕС-АНАЛІЗ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні кардинально змінив бізнес-середовище, створивши нові виклики для управління підприємствами. У цих умовах особливої актуальності набуває цифровізація облікових систем та впровадження інструментів бізнес-аналітики, які забезпечують швидке та обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Трансформація традиційних підходів до обліку та аналізу даних стала не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання та адаптації бізнесу в умовах невизначеності. Ці трансформаційні процеси стали особливо актуальними у зв'язку з тим, що воєнний стан створив низку специфічних проблем для облікових систем українських підприємств.

По-перше, значно зросла потреба в оперативності отримання інформації – рішення потрібно приймати не протягом тижнів, а протягом годин або навіть хвилин. По-друге, масштабна міграція співробітників та релокація бізнесів унеможливила традиційну модель ведення обліку з паперовими документами та локальними базами даних. По-третє, різке зростання волатильності зовнішнього середовища вимагає постійного моніторингу ключових показників та прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій.

Традиційні системи обліку, орієнтовані на формування звітності за підсумками періоду, виявилися неспроможними задовольнити нові вимоги бізнесу. Керівники підприємств потребують інструментів, які дозволяють:

- моніторити фінансові показники в режимі реального часу;
- швидко аналізувати альтернативні сценарії розвитку подій;
- виявляти критичні відхилення від планових показників;
- прогнозувати грошові потоки та фінансову стійкість підприємства;
- забезпечувати віддалений доступ до облікової інформації для розподілених команд [1].

Відповіддю на ці виклики стали сучасні платформи бізнес-аналітики, які пропонують комплексне вирішення зазначених проблем.

Такі інструменти, як Power BI, Tableau, Qlik Sense та вітчизняні рішення, дозволяють інтегрувати дані з різних облікових систем, автоматизувати процес формування звітності та візуалізувати складні залежності між показниками. Особливо цінною є можливість створення інтерактивних дашбордів, які надають керівникам актуальну інформацію про стан підприємства в зручному для сприйняття вигляді.

Ключовими перевагами впровадження цифрового бізнес-аналізу є автоматизація збору та обробки даних, що мінімізує ризик людської помилки та вивільняє час фахівців для аналітичної роботи. Хмарні технології забезпечують можливість роботи з будь-якої точки світу, що критично важливо в умовах вимушеної релокації персоналу. Інтеграція з системами обліку дозволяє отримувати дані в режимі реального часу, а не чекати закінчення звітного періоду.

Особливу увагу варто приділити можливостям предиктивної аналітики на основі штучного інтелекту та машинного навчання. Такі технології дозволяють не просто фіксувати поточний стан справ, а прогнозувати можливі проблеми та можливості. Наприклад, системи можуть автоматично виявляти аномалії в даних, прогнозувати касові розриви, оптимізувати рівень запасів з урахуванням ризиків переривання ланцюгів постачання.

Водночас теоретичні переваги цифрових інструментів можуть бути реалізовані лише за умови правильного підходу до їх впровадження, що підтверджується досвідом українських підприємств.

Досвід українських підприємств, які успішно впровадили цифровий бізнес-аналіз під час війни, демонструє низку критичних факторів успіху. По-перше, важливим є поетапний підхід до впровадження – починати варто з найбільш критичних для бізнесу показників, поступово розширюючи аналітичний контур. По-друге, необхідна активна участь топменеджменту в процесі впровадження та подальшого використання систем бізнес-аналітики. По-третє, критично важливим є навчання персоналу не лише технічним навичкам роботи з системами, а й аналітичному мисленню та культурі прийняття рішень на основі даних [2].

Типові помилки при впровадженні включають спроби створити надто складні аналітичні моделі без чіткого розуміння бізнес-потреб, недооцінку важливості якості вихідних даних та відсутність стандартизації облікових процесів. Для уникнення цих проблем рекомендується починати з пілотних проєктів на обмежених масивах даних, залучати до процесу проєктування як ІТ-фахівців, так і представників бізнес-підрозділів, регулярно отримувати зворотний зв'язок від користувачів системи.

Аналізуючи весь комплекс викликів та можливостей, що виникли в умовах воєнного стану, можна зробити висновок про стратегічну важливість цифровізації бізнес-аналізу для майбутнього українських підприємств.

Цифровізація бізнес-аналізу облікових даних є не тимчасовою мірою реагування на воєнні виклики, а стратегічною інвестицією в майбутнє підприємства. Компанії, які вже зараз будують сучасні аналітичні системи, отримують конкурентні переваги не лише в період воєнного стану, а й створюють фундамент для успішної діяльності в повоєнний період. Розвиток технологій штучного інтелекту, інтернету речей та блокчейн відкриває нові можливості для автоматизації обліку та аналізу даних.

Ключовими напрямками подальшого розвитку є інтеграція різних джерел даних (фінансових, операційних, ринкових), розвиток мобільних додатків для доступу до аналітики, впровадження голосових помічників для формування запитів до систем. Особливої уваги потребують питання кібербезпеки та захисту даних, оскільки централізація інформації в хмарних системах створює додаткові ризики.

Таким чином, цифровий бізнес-аналіз облікових даних стає невід'ємною складовою сучасного управління підприємством в умовах воєнного стану. Успішне впровадження таких систем вимагає комплексного підходу,

що поєднує технологічні рішення, організаційні зміни та розвиток аналітичної культури в компанії. Інвестиції в цифровізацію бізнес-аналізу сьогодні – це інвестиції в стійкість та конкурентоспроможність українського бізнесу завтра.

Список використаних джерел:

1. 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
2. Ніценко В. С., Остапенко Р. М. Цифрова трансформація аграрного підприємництва в контексті стратегій сталого розвитку та європейської інтеграції. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі – 2025* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. 2025. С. 60–66. URL: https://www.researchgate.net/profile/Olena-Yarmoliuk-3/publication/399801899_Zbirnik_prac_IV-Miznarodnoi_naukovo_prakticnoi_konferencii_2025/links/69696110abecff2489ebd7c1/Zbirnik-prac-IV-Miznarodnoi-naukovo-prakticnoi-konferencii-2025.pdf#page=60

УДК 657

Анатолій Ковтиха,
студент ІІ курсу спеціальності D1 Облік і оподаткування,
Фаховий коледж ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Ігор Цюцяк,
старший викладач кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3751-1325

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОПОДАТКУВАННЯ ТА РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОГО КАБІНЕТУ ПЛАТНИКА ПОДАТКІВ У СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Глобальна диджиталізація економічних відносин зумовлює докорінну трансформацію архітектури податкових систем та механізмів їх функціонування. Традиційна фіскальна модель, що ґрунтувалася на безпосередньому контакті платників податків із представниками контролюючих органів, поступово втрачає ефективність в умовах зростання обсягів інформаційних потоків та ускладнення господарських операцій. Їй на зміну приходить сервісно-орієнтована цифрова парадигма податкового адміністрування, ключовою ознакою якої є мінімізація адміністративного навантаження та підвищення прозорості взаємодії між державою і бізнесом.

У цьому контексті центральним елементом цифрової екосистеми податкового адміністрування в Україні виступає Електронний кабінет платника податків. Податковим кодексом України електронний кабінет визначено як сукупність інформаційно-телекомунікаційних систем центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну податкову політику, призначених для взаємодії між платниками податків та державними, у тому числі контролюючими, органами з питань реалізації прав та обов'язків [2]. Актуальність функціонування Електронного кабінету платника податків посилюється необхідністю гармонізації національного податкового простору зі стандартами електронного урядування Європейського Союзу (e-Government), що передбачає відмову від паперового документообігу на користь цифрових процедур із належним рівнем правового захисту.

На мікрорівні, тобто на рівні окремого суб'єкта господарювання, застосування Електронного кабінету платника податків дозволяє інтегрувати податкові процедури безпосередньо в систему управління бізнес-процесами.

Функціональна архітектура Електронного кабінету платника податків охоплює дві основні складові:

1) загальнодоступна (відкрита) частина, яка надає доступ до податкових новин, реєстрів, бланків звітності та контактів без ідентифікації користувача;

2) приватна частина (особистий кабінет), вхід до якої здійснюється за допомогою кваліфікованого електронного підпису. Саме цей сегмент забезпечує моніторинг у режимі реального часу стану розрахунків з бюджетом, адміністрування податку на додану вартість шляхом реєстрації податкових накладних в ЄРПН, доступ до персоналізованого податкового календаря, а також автоматизоване листування з контролюючими органами.

Окрему увагу в контексті цифровізації слід приділити надійності обробки фінансової інформації. Електронний кабінет забезпечує захист даних (у тому числі персональних даних) від несанкціонованого доступу із застосуванням комплексної системи захисту інформації з підтвердженою відповідністю, яка є сукупністю організаційних та інженерно-технічних заходів, спрямованих на унеможливлення витоку, перехоплення, втрати, знищення, модифікації та блокування інформації [1, с. 55].

Цифрова взаємодія через Електронний кабінет платника податків сприяє підвищенню рівня податкової дисципліни. Оперативний доступ до інформації про нараховані податкові зобов'язання виконує превентивну функцію, знижуючи ризик виникнення податкового боргу. Водночас інтег-

рація Електронного кабінету платника податків із бухгалтерськими програмними продуктами підвищує якість податкового обліку та зменшує ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором.

З позиції державного управління Електронний кабінет платника податків виступає фундаментом реалізації ризик-орієнтованого підходу до податкового контролю. Автоматизація збору та аналізу масивів даних (Big Data) дозволяє здійснювати дистанційний моніторинг діяльності платників без прямого втручання у їх господарську діяльність. У результаті податковий контроль трансформується з інструмента фіскального тиску на механізм аналітичної підтримки та запобігання порушенням.

Важливим наслідком цифровізації оподаткування є зниження корупційних ризиків. Виключення суб'єктивного впливу посадових осіб із процесів прийняття рішень через функціонал Електронного кабінету платника податків сприяє підвищенню рівня довіри між бізнесом і державою. Це формує передумови для переходу до партнерської моделі відносин, де домінує концепція добровільного податкового комплаєнсу.

Отже, Електронний кабінет платника податків є не лише технічним інструментом, а стратегічним елементом цифрової трансформації податкової системи України. Його подальший розвиток та інтеграція з банківськими сервісами в межах Open Banking створюють передумови для повної автоматизації податкових процесів, що відповідає глобальним тенденціям побудови цифрової держави та формування сприятливого інвестиційного клімату.

Список використаних джерел:

1. Косторной С. В., Демченко І. В. Електронний кабінет платника податків. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. 2021. № 1 (43). С. 53–58.

2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змін. і доп.). URL: http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17

УДК 331.108:004.89

Богдан-Петро Кошовий,
доктор економічних наук, доцент,
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»,
м. Львів, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8550-0028

ПОТЕНЦІАЛ LLM У ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ ОСВІТИ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується стрімким впровадженням технологій штучного інтелекту в усі сфери господарської діяльності. Особливе місце серед цих технологій посідають великі мовні моделі (Large Language Models, LLM), які демонструють безпрецедентний потенціал для трансформації корпоративної освіти та розвитку людського потенціалу підприємств. За оцінками McKinsey, довгостроковий потенціал штучного інтелекту становить 4,4 трильйона доларів додаткового зростання продуктивності від корпоративних застосувань [1]. Водночас глобальний ринок корпоративних LLM-рішень демонструє вражаючу динаміку: його обсяг у 2024 році склав 6,7 млрд доларів США з прогнозованим зростанням до 71,1 млрд доларів до 2034 року при середньорічному темпі приросту 26,1 % [2].

За оцінками Світового економічного форуму, 44 % навичок працівників будуть трансформовані протягом найближчих п'яти років, значною мірою під впливом штучного інтелекту та автоматизації [3]. Спостерігаємо безпрецедентний виклик для систем корпоративного навчання та розвитку персоналу, водночас відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності освітніх процесів.

Метою дослідження є аналіз потенціалу великих мовних моделей у контексті трансформації корпоративної освіти та визначення ключових напрямів їх застосування для розвитку людського потенціалу підприємств.

LLM-технології відкривають принципово нові можливості для корпоративного навчання. По-перше, вони забезпечують персоналізацію навчальних траєкторій шляхом адаптивного підбору контенту відповідно до індивідуальних потреб, рівня компетенцій та стилю навчання кожного працівника. По-друге, LLM здатні генерувати навчальний контент у режимі реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі та технологічному ландшафті. По-третє, інтелектуальні асистенти на базі LLM можуть виконувати функції персональних наставників, забезпечуючи миттєвий зворотний зв'язок та підтримку в процесі навчання.

Відкриває нові перспективи концепція LLM-копілотів – своєрідний тандем, де штучний інтелект бере на себе рутину, вивільняючи простір для творчості та стратегічного мислення. Дослідження Банку міжнародних розрахунків фіксує саме такий ефект – продуктивність зростає, проте робочі місця залишаються за людьми [4]. На цьому ґрунті розвиваються платформи управління талантами, які аналізують наявні компетенції команди, виявляють слабкі місця і пропонують індивідуальні траєкторії розвитку, пов'язуючи це все з кадровими системами підприємства в єдину екосистему. Зміни торкнулися й традиційних систем управління навчанням: завдяки інтеграції AI-інструментів термін окупності LMS-платформ скоротився майже вдвічі – з півтора року до десяти місяців [5], що ілюструє економічну доцільність такої трансформації.

Впровадження LLM у корпоративну освіту пов'язане з низкою викликів. Критичними залишаються питання достовірності та точності згенерованого контенту, оскільки навіть найсучасніші моделі можуть продукувати некоректну інформацію. Актуальними є також проблеми захисту персональних даних, етичного використання штучного інтелекту та забезпечення прозорості алгоритмічних рішень. Компанії активно впроваджують методи навчання з підкріпленням на основі людського зворотного зв'язку (RLHF) та зовнішні аудити для мінімізації упередженості моделей [6].

Окремим перспективним напрямом є застосування LLM для розвитку так званих м'яких навичок. Сучасні платформи пропонують симуляції соціальних взаємодій із миттєвими відповідями природною мовою, що дозволяє працівникам тренувати комунікативні компетенції, навички ведення переговорів та лідерства у безпечному середовищі.

Великі мовні моделі демонструють значний потенціал для трансформації корпоративної освіти та розвитку людського потенціалу підприємств. Ключовими напрямами їх застосування є персоналізація навчання, автоматизована генерація контенту, інтелектуальна підтримка навчального процесу та аналітика компетенцій. Успішна реалізація потенціалу LLM потребує збалансованого підходу, який поєднує технологічні інновації з етичними принципами та гуманістичною орієнтацією. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методологічних засад інтеграції LLM у системи корпоративного навчання українських підприємств з урахуванням національної специфіки та регуляторних вимог.

Список використаних джерел:

1. AI in the workplace: A report for 2025. *McKinsey & Company*. 2025. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work

2. Enterprise LLM Market Size & Share, Statistics Report 2025–2034. *Global Market Insights Inc.* 2025. URL: https://www.gminsights.com/industry-analysis/enterprise-llm-market

3. AI Disruption of Human Capital Management. *Citigroup*. 2024. URL: https://www.citigroup.com/global/insights/ai-disruption-of-human-capital-management

4. BIS Bulletin No 100 Artificial Intelligence and Human Capital. *Bank for International Settlements.* 2025. URL: https://www.bis.org/publ/bisbull100.pdf

5. New Year New eLearning: A Comprehensive Overview of Corporate LMS in 2025. *G2 Research*. 2025. URL: https://research.g2.com/insights/corporate-lms-2025

6. Top LLM Trends 2025: What's the Future of LLMs. *Turing*. 2025. URL: https://www.turing.com/resources/top-llm-trends

УДК 657.1:336.14

Валерія Кошулько,
студентка ІІ курсу магістратури спеціальності «Облік і оподаткування»,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Науковий керівник:
Ганна Скиба,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3751-0082

ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА РОЗПОРЯДНИКІВ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ: ТЕОРІЯ, МЕТОДИКА ТА ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ

У процесі реформування державних фінансів та впровадження стандартів обліку в державному секторі облікова політика розпорядників бюджетних коштів набуває особливої актуальності як інструмент управління, що забезпечує достовірність, прозорість і порівнянність фінансово-бюджетної інформації [2, с. 16].

Економічна сутність облікової політики державної установи полягає у визначенні сукупності принципів, методів і процедур ведення бухгалтерського обліку та складання звітності з урахуванням вимог бюджетного законодавства і специфіки діяльності розпорядника бюджетних коштів [8, с. 45–47]. Її роль у системі управління полягає у забезпеченні контролю за цільовим використанням коштів, підвищенні ефективності управлінських рішень та мінімізації фінансових ризиків.

Державне регулювання бухгалтерського обліку в бюджетному секторі здійснюється відповідно до Бюджетного кодексу України та національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі [1; 3], а також нормативно-правових актів Міністерства фінансів України та інших уповноважених органів. Особлива увага в наукових дослідженнях приділяється обліку активів, зокрема виробничих запасів, як складової матеріально-технічного забезпечення діяльності бюджетних установ. Аналіз спеціальної літератури свідчить про наявність різних наукових підходів до формування облікової політики, що зумовлює необхідність їх систематизації та адаптації до умов бюджетного сектору [7; 9].

Формування облікової політики розпорядників бюджетних коштів ґрунтується на загальноприйнятих принципах бухгалтерського обліку, серед яких переважають принципи законності, обачності, послідовності та повного висвітлення інформації [5, с. 8-10]. Важливими елементами облікової політики є організація бухгалтерської служби, вибір методів оцінки активів і зобов'язань, порядок документального оформлення господарських операцій та формування фінансово-бюджетної звітності.

Методика реалізації облікової політики передбачає чітку регламентацію бухгалтерських процедур щодо обліку активів, зобов'язань і результатів діяльності, а також документальне закріплення облікової політики шляхом її затвердження керівником установи [6]. Важливим є своєчасне внесення змін до облікової політики у разі коригування нормативної бази або змін умов діяльності розпорядника бюджетних коштів.

На прикладі діяльності Житомирської обласної державної адміністрації здійснено аналіз впливу облікової політики на показники фінансово-бюджетної звітності [11, с. 112-114]. Результати дослідження свідчать, що ефективно сформована облікова політика сприяє підвищенню якості управління бюджетними ресурсами, забезпеченню фінансової дисципліни та прозорості використання бюджетних коштів [10, с. 64].

Важливу роль у дотриманні облікової політики відіграють внутрішній та державний фінансовий контроль. Сучасним підходом є ризик-орієнтоване удосконалення політики, що дозволяє своєчасно виявляти порушення та підвищувати ефективність управління коштами [12].

В умовах зростання вимог до прозорості використання бюджетних коштів облікова політика розпорядників бюджетних ресурсів є важливим управлінським інструментом, що формує інформаційну основу для планування, контролю й аналізу видатків та забезпечує достовірність фінансово-бюджетної звітності. Узагальнення основних напрямів її впливу подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Облікова політика як інструмент підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами та якості фінансово-бюджетної звітності

Показник впливу облікової політики	Результат впровадження	Вплив на фінансово-бюджетну звітність
Якість управління бюджетними ресурсами	Покращене планування та контроль витрат	Зменшення витрат понад план, ефективний розподіл ресурсів
Фінансова дисципліна	Своєчасне ведення обліку та звітності	Мінімізація помилок у звітності, дотримання бюджетних нормативів
Прозорість використання коштів	Документальне підтвердження всіх операцій	Підвищення довіри з боку громадськості та контролюючих органів

Наведені в таблиці результати підтверджують, що облікова політика розпорядників бюджетних коштів є важливим інструментом підвищення ефективності бюджетного управління. Її впровадження сприяє покращенню планування і контролю витрат, зміцненню фінансової дисципліни та підвищенню прозорості використання ресурсів, що позитивно впливає на якість фінансово-бюджетної звітності й знижує ризики порушень бюджетного законодавства.

У таблиці 2 систематизовано ключові етапи формування, впровадження та реалізації облікової політики установи, детально охарактеризовано зміст основних організаційних, методичних і контрольних дій, визначено коло відповідальних структурних підрозділів та посадових осіб, наведено основні документи й інструменти облікового забезпечення, а також окреслено очікувані результати, досягнення яких забезпечує ефективне функціонування системи бухгалтерського обліку, підвищення прозорості фінансово-бюджетної інформації та обґрунтованість управлінських рішень.

Таблиця 2

Послідовність формування, впровадження та контролю облікової політики установи

Етап	Основні дії	Відповідальні підрозділи	Документи/ Засоби	Результат
Формування облікової політики	Визначення принципів і методів обліку, складання проєкту політики	Керівник бухгалтерської служби, фінансовий відділ	Проєкт облікової політики, методичні рекомендації	Узгоджена концепція ведення обліку

Затвердження політики	Погодження з керівником установи, затвердження наказом	Керівник установи	Наказ про затвердження облікової політики	Офіційно затверджена політика
Впровадження та ведення обліку	Організація роботи бухгалтерії, облік активів і зобов'язань	Бухгалтерія, матеріально-відповідальні особи	Журнали обліку, первинні документи	Ведення бухгалтерського обліку відповідно до політики
Контроль та аудит	Перевірка дотримання політики, внутрішній аудит, підготовка звітності	Внутрішній аудитор, фінансовий відділ	Акти перевірки, звіти про контроль	Виявлення порушень, оцінка ефективності
Актуалізація політики	Оновлення методів обліку, коригування політики відповідно до законодавства та змін у діяльності	Керівник бухгалтерської служби, юрист	Оновлені накази, додатки до політики	Актуальна, відповідна нормативним вимогам облікова політика
Підготовка фінансово-бюджетної звітності	Формування звітів про виконання бюджету та використання коштів	Бухгалтерія, фінансовий відділ	Фінансові та бюджетні звіти	Достовірна, прозора та порівнянна інформація для управління
Забезпечення внутрішнього контролю	Контроль за документами та господарськими операціями, мінімізація фінансових ризиків	Відділ внутрішнього контролю	Регламенти, накази, журнали обліку	Підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами

Наведена послідовність етапів забезпечує системний підхід до бухгалтерського обліку, сприяє дотриманню нормативних вимог і підвищенню якості фінансової інформації. Облікова політика розпорядників бюджетних коштів є ефективним інструментом організації обліку та контролю, що забезпечує прозорість, достовірність і своєчасність даних для раціонального управління ресурсами та мінімізації фінансових ризиків.

Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
3. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі : затв. наказами Міністерства фінансів України. URL: https://zakon.rada.gov.-ua/laws/show/z1017-10#Text
4. План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.2013 № 1203. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/-show/z0161-14#Text
5. Методичні рекомендації з облікової політики суб'єктів державного сектору : наказ Міністерства фінансів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011-201-15#Text
6. Про затвердження Порядку ведення бухгалтерського обліку в державному секторі : нормативні акти Мінфіну України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text
7. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік у бюджетних установах.
8. Кузьмінський А. М. Облік у державному секторі.
9. Пархоменко В. М. Облікова політика бюджетних установ: формування та реалізація. *Фінанси України*.

УДК 330.322

Роман Куцеля,
аспірант IV року навчання
спеціальності 051 Економіка,
ЗВО «Університет Короля Данила»
ORCID ID: 0009-0000-1671-337X
Науковий керівник:
Наталія Розумович,
доцент, кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-4498-725X

ЗАХИСТ ПРАВ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТОРІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Інвестиційна діяльність в Україні в умовах воєнного стану характеризується поєднанням значних ризиків та можливостей, пов'язаних із відбудовою країни. Для іноземних інвесторів ключовими викликами стали

прямі воєнні ризики, зокрема фізичне знищення активів, фактична відсутність механізмів комерційного страхування таких ризиків, а також складні умови для компенсації пошкодженого майна.

У відповідь на ці виклики Україна створює багаторівневу систему державних гарантій. Ця система спрямована на зниження ризиків та пропонує інвесторам не лише законодавчий захист, а й конкретні фінансові та страхові інструменти, багато з яких почали діяти у 2024-2025 роках.

Ключовим інструментом протидії викликам війни стало впровадження механізмів страхування воєнних загроз. Зокрема, Агентство MIGA (структура Світового банку) забезпечує захист іноземних інвестицій від політичних ризиків та бойових дій. Ця ініціатива вже перейшла у практичну площину: першим прецедентом стала 10-річна гарантія на $9,2 млн для львівського індустріального парку M10 (інвестор – Dragon Capital).

Важливим гравцем на ринку є американська DFC, чий інструментарій страхування (до $1 млрд) покриває найкритичніші загрози: від воєнного насильства до валютних ризиків. Головна особливість DFC – інклюзивність, адже їхня підтримка доступна українському бізнесу нарівні з американським чи європейським. Прикладом успішного кейсу вже став агропромисловий комплекс України, який отримав від корпорації $250 млн.

Ключовим кроком стало розширення мандату українського Експортно-кредитного агентства (ЕКА). 1 січня 2024 року набув чинності Закон № 3497-IX, яким внесено зміни до Закону «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» (№ 1792-VIII) в частині страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків [1].

Новий закон прямо уповноважив ЕКА здійснювати страхування та перестрахування прямих інвестицій в Україну від воєнних та/або політичних ризиків. Цей механізм доступний як для іноземних, так і для українських інвесторів. Механізм деталізовано «Політикою страхування ЕКА» (затверджена 10.05.2024 р.) [2].

Експортно-кредитне агентство пропонує захист інвестицій за чітко визначеними критеріями, а саме під об’єкт страхування підпадають прямі інвестиції (внески у корпоративні права компаній), а також очікувані дивіденди від них. Перелік страхових ризиків розділений на дві категорії:

– воєнні ризики – безпосередні бойові дії, збройна агресія, окупація, теракти, диверсії та анексія територій;

– політичні та регуляторні ризики – примусове вилучення майна (експропріація), незаконне позбавлення ліцензій, блокування валютних переказів або неможливість конвертації коштів.

Слід зазначити, що державна підтримка надається не будь-якому бізнесу. Інвестиція має бути спрямована на розвиток переробної промисловості або створення інфраструктури для експорту товарів та послуг українського походження. Страхування діє лише для об'єктів, що розташовані у «безпечних» зонах і на момент підписання договору підприємство не може знаходитися на окупованих територіях та у зонах, де ведуться активні бойові дії.

Поліс ЕКА має суворі обмеження. Виплати не передбачені у випадках застосування зброї масового ураження (ядерної, біологічної тощо), кібератак на бізнес, побічних збитків, інфляційних втрат або упущеної вигоди (за винятком страхування дивідендів).

На відміну від MIGA та DFC, про які ми згадували раніше, ЕКА має чіткий фокус на експортний потенціал та виробництво. Це інструмент саме для тих, хто створює додану вартість всередині країни для продажу на зовнішні ринки.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків : Закон України від 22.11.2023 № 3497-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 134. ст. 788. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3497-20#Text

2. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX (зі змін. і доп.). *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 12-13. ст. 28. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text

3. Крижанівський Т. Я. Трансформація інвестиційної політики держави в умовах воєнної економіки. *Академічні візії*. 2025. Вип. 48. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1182

УДК 378.014:004:005

Олексій Листопад,
завідувач кафедри дошкільної педагогіки,
доктор педагогічних наук, професор,
Державний заклад «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»,
м. Одеса, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3121-324X
Наталя Листопад,
викладач, кандидат педагогічних наук,
Комунальний заклад «Одеський педагогічний фаховий коледж»,
м. Одеса, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3550-9985

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ТА ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний етап розвитку системи вищої та фахової передвищої освіти характеризується інтенсивними трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією суспільства, глобалізаційними тенденціями та зростанням вимог до якості освітніх послуг. За означених умов цифрова трансформація управління закладами освіти постає не лише як інноваційний напрям модернізації, а як об'єктивна необхідність забезпечення їх ефективного функціонування та сталого розвитку. Особливої актуальності проблема набуває в умовах сучасних викликів, серед яких воєнний стан, вимушена децентралізація освітнього процесу, розширення практик дистанційного та змішаного навчання, а також євроінтеграційні процеси, що передбачають узгодження управлінських моделей із європейськими стандартами якості та прозорості.

Використання інноваційних цифрових технологій в управлінні закладами вищої та фахової передвищої освіти сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, оптимізації організаційних процесів, розвитку електронного врядування та формуванню цифрової управлінської культури, що, своєю чергою, забезпечує підвищення якості освітнього процесу, прозорість управління та адаптивність закладів освіти до динамічних змін сучасного освітнього середовища.

У процесі цифрової трансформації управління закладами вищої та фахової передвищої освіти ключову роль відіграють сучасні цифрові техно-

логії, що забезпечують ефективність, прозорість та адаптивність управлінських процесів. Провідне місце серед них посідає електронне врядування, яке реалізується через системи електронного документообігу, цифрові сервіси управління персоналом, онлайн-комунікацію між адміністрацією, педагогічними працівниками та здобувачами освіти, що сприяє оптимізації управлінських процедур і підвищенню якості управлінських рішень [1; 4].

Важливим інструментом управління є цифрові платформи та хмарні сервіси (LMS, ERP-системи), які забезпечують інтеграцію освітніх, адміністративних і фінансових процесів. Зокрема, використання платформ Moodle, Google Workspace for Education, Microsoft 365 дає змогу керівникам здійснювати моніторинг освітнього процесу, організовувати дистанційну та змішану форми навчання, координувати діяльність структурних підрозділів закладу освіти [2; 5]. Аналітичні системи та інструменти освітньої аналітики дозволяють обробляти великі масиви даних, оцінювати ефективність управлінських рішень і прогнозувати подальший розвиток освітньої установи [1].

Ефективність цифрової трансформації управління значною мірою визначається рівнем цифрової компетентності керівника, який передбачає здатність використовувати цифрові інструменти в управлінській діяльності, здійснювати аналітичну обробку інформації, формувати цифрову управлінську культуру та ініціювати інноваційні зміни в освітньому середовищі [3; 5]. Саме керівник виступає ключовим агентом цифрових змін і забезпечує інтеграцію цифрових технологій у стратегію розвитку закладу освіти.

Водночас цифрова трансформація управління супроводжується низкою управлінських ризиків та обмежень, серед яких недостатній рівень цифрової грамотності педагогічних і управлінських кадрів, технічна нерівність, загрози кібербезпеки, інформаційне перевантаження та опір змінам з боку персоналу [1; 4]. В умовах воєнного стану означені ризики посилюються нестабільністю інфраструктури та необхідністю оперативного реагування на кризові ситуації.

Попри зазначені виклики, впровадження інноваційних цифрових рішень має суттєві переваги, зокрема підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських рішень, забезпечення безперервності управління, прозорості діяльності закладу освіти та вдосконалення системи внутрішнього забезпечення якості освіти [2; 4]. Практичними прикладами є використання електронних систем планування діяльності закладу, цифрових панелей моніторингу показників якості освіти, онлайн-інструментів оці-

нювання ефективності роботи педагогічних працівників, що сприяє підвищенню інституційної спроможності закладів вищої та фахової передвищої освіти [1; 3].

Перспективи розвитку цифрового управління закладами вищої та фахової передвищої освіти пов'язані з подальшою цифровізацією ключових управлінських процесів та інтеграцією інноваційних цифрових рішень у стратегічне планування діяльності закладу. Пріоритетними напрямами є розвиток електронного врядування, удосконалення систем електронного документообігу, впровадження аналітичних платформ управління даними, а також використання хмарних сервісів і цифрових панелей моніторингу для підтримки управлінських рішень [1; 4].

Важливим напрямом подальшої цифровізації є розширення можливостей освітньої аналітики та елементів штучного інтелекту, що дозволяє прогнозувати результати освітньої діяльності, оцінювати ефективність управлінських рішень і своєчасно коригувати стратегію розвитку закладу освіти. Перспективним також є розвиток цифрових сервісів управління персоналом, спрямованих на планування професійного розвитку педагогічних працівників і формування цифрової управлінської культури [2; 5].

Цифрова трансформація управління має вагоме значення для забезпечення якості освіти, оскільки сприяє прозорості управлінських процедур, підвищенню рівня академічної доброчесності, ефективному внутрішньому моніторингу якості освітніх послуг та зворотному зв'язку зі стейкхолдерами. Впровадження цифрових інструментів управління забезпечує гнучкість освітнього процесу, його адаптивність до змін та відповідність європейським стандартам якості освіти [1; 4].

У контексті сталого розвитку закладу освіти цифрове управління виступає чинником підвищення інституційної спроможності, оптимізації використання ресурсів, зниження адміністративного навантаження та формування відкритого освітнього середовища, що створює передумови для довгострокового розвитку закладів вищої та фахової передвищої освіти в умовах сучасних викликів і трансформаційних змін освітнього простору [2; 3].

У результаті проведеного дослідження узагальнено основні підходи до цифрової трансформації управління закладами вищої та фахової передвищої освіти в умовах сучасних викликів. Встановлено, що впровадження цифрових технологій у систему управління є необхідною умовою забезпечення ефективності управлінських рішень, гнучкості організаційних процесів і безперервності функціонування закладів освіти в умовах цифровізації суспільства, воєнних викликів та євроінтеграційних процесів.

Доведено, що використання електронного врядування, цифрових платформ, аналітичних систем та інструментів освітньої аналітики сприяє

підвищенню прозорості управління, оптимізації ресурсів і формуванню цифрової управлінської культури. Визначено, що ключову роль у процесі цифрової трансформації відіграє цифрова компетентність керівника, яка забезпечує інтеграцію інноваційних цифрових рішень у стратегію розвитку закладу освіти. Отримані результати підтверджують доцільність і перспективність упровадження цифрових технологій в управлінні закладами вищої та фахової передвищої освіти як чинника підвищення якості освіти, забезпечення сталого розвитку освітніх установ та їх адаптації до динамічних змін сучасного освітнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Кодочигов Д. О. Цифрова трансформація управлінських рішень у закладах вищої освіти: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-73

2. Листопад О. А., Мардарова І. К., Листопад Н. Л. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та їх інтеграція в освітню практику: історичний контекст і сучасні тенденції. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка*. *Педагогічні науки.* 2025. Вип. 2. № 58. С. 259–272. URL: https://doi.org/10.31376/2410-0897-2025-2-58-259-272

3. Листопад О. А., Мардарова І. К. Формування управлінської культури майбутніх педагогів дошкільної освіти. *Збірник наукових праць Ізмаїльського державного гуманітарного університету*. *Педагогічні науки.* Ізмаїл : РВВ ІДГУ. 2022. № 58. С. 89–101. URL: https://doi.org/10.31909/26168812.2022-(58)-10

4. Цифрова трансформація публічного управління : кол. моногр. / О. В. Карпенко, І. Й. Малий, Г. В. Муравицька та ін. Київ : НАДУ, 2020. 256 с.

5. Lystopad O., Mardarova I., Kniazheva I., Kudriavtseva O. Formation of the Operational Skills of Using Information and Communication Technologies in the Professional Activity of a Future Pedagogue. *Arab World English Journal (AWEJ)*. 2023. № 9. P. 320–339. URL: https://dx.doi.org/10.24093/awej/call9.22

УДК 004.738.5:658.012.4

Богдана Луців,
студентка І курсу спеціальності D3 Менеджмент,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Любов Гринів,
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1407-0056

ХМАРНІ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, спричиненим повномасштабною війною, руйнуванням інфраструктури, перебоями у постачанні, релокацією підприємств та нестачею трудових ресурсів. У таких умовах цифровізація бізнес-процесів стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою збереження стабільності діяльності підприємства. Одним із найбільш ефективних інструментів цифрової трансформації виступають хмарні платформи управління проєктами та бізнес-процесами.

Хмарні платформи забезпечують можливість організації роботи в єдиному цифровому середовищі незалежно від місця перебування працівників. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли значна частина персоналу працює дистанційно, а управлінські процеси мають бути максимально гнучкими та оперативними. Відповідно до визначення NIST, хмарні обчислення є моделлю, яка забезпечує зручний мережевий доступ до спільного пулу обчислювальних ресурсів, що можуть швидко надаватися та звільнятися з мінімальними зусиллями управління [1].

Хмарна платформа для управління проєктами та бізнес-процесами – це програмне рішення, яке дозволяє планувати, контролювати та координувати виконання завдань, розподіляти ресурси, формувати звітність, автоматизувати документообіг та забезпечувати комунікацію між працівниками в режимі реального часу. Такі платформи функціонують через інтернет і не потребують встановлення локальних серверів, що значно знижує витрати підприємства та підвищує надійність зберігання інформації [1].

Серед найбільш популярних рішень у сфері хмарного управління бізнесом виділяють ClickUp, Trello, Asana, Jira, Monday.com та інші. Наприклад, ClickUp є сучасною хмарною платформою, що дозволяє поєднувати управління завданнями, проєктами, документами та командною комунікацією в єдиному цифровому середовищі [5]. Це забезпечує швидке прийняття управлінських рішень та контроль виконання робіт навіть у кризових умовах.

Основні переваги використання хмарних платформ полягають у забезпеченні безперервності роботи підприємства навіть за умов бойових дій. Зокрема, вони дозволяють скоротити час на виконання завдань, підвищити прозорість управління та зменшити ризики втрати інформації. Важливою перевагою є можливість швидкої адаптації процесів під нові виклики: зміна команди, релокація, скорочення бюджету або переорієнтація діяльності.

В умовах війни хмарні рішення забезпечують стабільність бізнес-процесів завдяки функціям автоматизації, контролю дедлайнів та збереження даних у віддалених дата-центрах. Це суттєво знижує загрозу втрати документації через фізичне пошкодження офісів чи серверного обладнання. Водночас цифровізація посилює ризики кіберзагроз, що підтверджується аналітичними даними ENISA, де наголошується на зростанні кількості атак на цифрову інфраструктуру та бізнес-системи [2].

Окрему роль у процесі цифровізації відіграє держава. В Україні активно розвиваються цифрові сервіси для бізнесу, зокрема платформа «Дія.Бізнес», яка забезпечує підприємців доступом до інформаційної підтримки, консультацій та цифрових інструментів [3]. Координацію державної політики цифрової трансформації здійснює Міністерство цифрової трансформації України, що формує стратегічні напрями розвитку цифрової економіки [4].

Однак впровадження хмарних платформ супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній рівень цифрової грамотності працівників, нестабільність інтернет-з'єднання у прифронтових регіонах, фінансові обмеження та психологічний опір персоналу до змін. Також важливим є питання захисту корпоративних даних, оскільки воєнні умови супроводжуються посиленням кібератак і ризиків втрати інформації [2].

Для підвищення ефективності використання хмарних платформ підприємствам доцільно реалізувати комплекс заходів: навчання персоналу роботі з цифровими інструментами, впровадження сучасних методів кіберзахисту, використання двофакторної автентифікації та регулярне резервне копіювання даних. Також важливим є інтегрування хмарних платформ з іншими інформаційними системами підприємства, що сприятиме формуванню єдиного цифрового середовища управління.

Отже, хмарні платформи для управління проєктами та бізнес-процесами є ефективним інструментом цифровізації підприємств в умовах війни. Вони забезпечують гнучкість управління, оперативність прийняття рішень, оптимізацію ресурсів та надійне збереження інформації. Їх впровадження сприяє підвищенню стійкості підприємств до кризових викликів, формує конкурентні переваги та підтримує розвиток економіки України в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Mell P., Grance T. The NIST Definition of Cloud Computing. *NIST Special Publication 800-145*. 2011. URL: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-145.pdf

2. ENISA Threat Landscape 2023. *European Union Agency for Cybersecurity (ENISA)*. URL: https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2023

3. Цифрові інструменти для підприємців та підтримка бізнесу в Україні. *Дія.Бізнес.* URL: https://business.diia.gov.ua

4. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний сайт. URL: https://thedigital.gov.ua

5. Project Management Platform. *ClickUp*. URL: https://clickup.com

УДК 336.71:004.9

***Мирослав Максимюк*,**
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-8205-0573

ФІНТЕХ-ІННОВАЦІЇ ТА ПЕРЕНЕСЕННЯ ЦИФРОВИХ РИЗИКІВ У ФІНАНСОВИЙ СЕКТОР

З початку розвитку людської цивілізації технології виступали ключовим чинником організації суспільного життя – від використання колеса й розвитку землеробства до сучасних форм військових конфліктів, зокрема застосування безпілотних систем. На кожному етапі історичного розвитку технології, що забезпечували якісні зрушення, ускладнювалися та еволюціонували, залишаючись при цьому безальтернативною основою економічного й соціального прогресу. На сучасному етапі такою точкою зростання економіки є використання цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, блокчейн-рішень, аналізу великих даних та впровадження на їх основі нових моделей клієнтського обслуговування.

Зазначені напрями формують значний масив сучасних наукових досліджень [1], у межах яких фінансові технології розглядаються як інноваційні інструменти управління та цифрової трансформації різних галузей економіки. Водночас у більшості публікацій акцент робиться на формуванні узагальнених методологічних підходів до впровадження технологічних рішень без належної конкретизації прикладних механізмів їх використання, що обмежує можливості застосування отриманих результатів у реальних умовах функціонування фінансових інституцій, особливо в кризових та воєнних обставинах.

Варто підкреслити, що саме по собі впровадження сучасних фінансових технологій не гарантує досягнення стратегічних цілей розвитку, проте ігнорування їхніх переваг призводить до зниження конкурентоспроможності, ефективності діяльності та здатності (в т.ч. фінансових установ) до сталого функціонування. Так, наприклад, технологічний рівень банківського сектору істотно впливає на розвиток суміжних складових фінансової системи, відповідність яких є критично важливою в умовах зростання воєнних, економічних і кібернетичних загроз. Разом із тим «зворотним боком» активного використання цифрових технологій є перенесення їхніх потенційних вразливостей на конкретні організації, проєкти або інформаційні системи.

Показовим прикладом інтеграції таких ризиків є інцидент, пов'язаний із помилкою конфігурації в сервісі Cloudflare (cloudflare.com) – одному з глобально поширених рішень для захисту від бот-трафіку, що 18 листопада 2025 року спричинив масштабні каскадні збої в роботі електронних сервісів. Наслідком цього стала лавиноподібна відмова функціонування онлайн-бірж, сервісів на основі штучного інтелекту, медіаресурсів і окремих державних платформ, у тому числі на території України [2]. Подібні події особливо загострюють питання цифрової стійкості фінансової інфраструктури в умовах воєнного стану.

Прикладом регіонального втілення технологічних загроз є поширення у червні 2017 року вірусу PetyaA, який мав цілеспрямований характер і був орієнтований насамперед на фінансові та облікові системи. За оцінками експертів, «деякі зараження можуть бути пов'язані із системами оновлення програмного забезпечення для українського пакета податкового обліку під назвою M.E.Doc» [3]. При цьому основною метою атаки було не отримання викупу, а масштабне знищення фінансових даних, оскільки зазначене програмне забезпечення широко використовується для подання звітності до контролюючих органів та електронного документообігу. Навіть на сучасному етапі, станом на 2026 рік, у функціонуванні таких систем

зберігаються окремі технічні недоліки, зокрема несумісність роботи того ж таки ПЗ M.E.Doc (Версія 11.02.191) та популярної у світі системної утиліти CCleaner, яка в результаті може спричинити збої у функціоналі відправки звітності без повідомлення конкретної причини (в даному випадку технічної несумісності). Вирішення таких проблем потребує залучення додаткових спеціалістів служби підтримки та витрат часу відповідних користувачів даного ПЗ. У наведених прикладах мова йде про вже готові програмні продукти, що мають суттєву історію використання, а не найпрогресивніші технології, у яких потенційних вразливостей більше.

Наведені приклади підтверджують необхідність усвідомленого та зваженого впровадження технологічних інновацій у фінансовому секторі, де обробляється чутлива (гарантування банківської таємниці законодавством тощо) й економічно значуща інформація. У цьому контексті ключовими критеріями доцільності використання фінтех-рішень є їх безпечність, надійність, стійкість до кіберзагроз та відповідність рівню цифрової грамотності користувачів. Формування й підвищення такого рівня є складовою розвитку людського капіталу, який може бути посилений сучасними технологіями, але не може бути ними повністю замінений, особливо в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Найда І. С., Жекю А. А. Інноваційні підходи в управлінні стартапами в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (7). С. 14–22. URL: https://doi.org/10.60022/2(7)-2S

2. Пикало О. Масштабний збій у Cloudflare паралізував роботу X, Spotify, OpenAI та десятки інших сервісів, зокрема в Україні. *Forbes.ua*. 2025. URL: https://forbes.ua/news/-masshtabniy-zbiy-u-cloudflare-paralizuvav-robotu-x-spotify-openai-ta-desyatki-inshikh-servisiv-zokrema-v-ukraini-18112025-34205

3. New ransomware, old techniques: Petya adds worm capabilities. *Microsoft Defender Security Research Team*. 2017. URL: https://blogs.technet.microsoft.com/mmpc/2017/06/27/new-ransomware-old-techniques-petya-adds-worm-capabilities/

УДК 373.2:005.336.3:658.8:004

Ірина Мардарова,
доцент кафедри дошкільної педагогіки,
кандидат педагогічних наук, доцент,
Державний заклад «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8899-2830
Наталія Гуданич,
викладач кафедри дошкільної педагогіки,
доктор філософії в галузі освіти,
Державний заклад «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»,
м. Одеса, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2421-8955

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПРИВАТНИМ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

У сучасних умовах цифровізації суспільства та трансформації освітнього простору особливої актуальності набуває проблема впровадження цифрових інструментів у маркетингову діяльність приватних закладів дошкільної освіти. Посилення конкуренції на ринку освітніх послуг зумовлює необхідність цілеспрямованого формування маркетингової стратегії як важливої складової управлінської діяльності керівника ЗДО. Використання цифрових інструментів у процесі реалізації маркетингової стратегії сприяє підвищенню управлінської ефективності, оптимізації комунікації з цільовою аудиторією, насамперед із батьківською громадою, а також формуванню позитивного іміджу закладу та зміцненню його конкурентних позицій на ринку освітніх послуг.

Маркетингова стратегія в управлінні закладом дошкільної освіти розглядається як цілісна система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на позиціонування закладу на ринку освітніх послуг, формування його позитивного іміджу та забезпечення стійкої конкурентоспроможності. У наукових дослідженнях маркетингова стратегія приватного ЗДО визначається як важливий інструмент управління, що поєднує аналіз потреб цільової аудиторії, планування комунікаційних заходів та оцінювання ефективності діяльності закладу [1].

Специфіка освітнього маркетингу в приватному секторі дошкільної освіти зумовлена особливостями споживача освітніх послуг, підвищеними

вимогами батьків до якості освіти, безпеки та розвитку дитини, а також необхідністю постійного оновлення освітньої пропозиції. Освітній маркетинг орієнтований не лише на просування послуг, а й на побудову довготривалих партнерських відносин із батьківською громадою, що відповідає сучасним підходам до розвитку ринку освітніх послуг [5].

Важливу роль у формуванні та реалізації маркетингової стратегії відіграє керівник приватного ЗДО, який здійснює стратегічне планування, координує діяльність педагогічного колективу та забезпечує інтеграцію маркетингових рішень у загальну систему управління закладом. Ефективність маркетингової стратегії значною мірою залежить від рівня управлінської, цифрової та комунікативної компетентності керівника, його здатності до самоменеджменту та використання сучасних цифрових технологій [2; 4]. Упровадження мультимедійних і цифрових інструментів сприяє підвищенню якості управлінських рішень, розширенню комунікаційних можливостей і формуванню цифрової культури учасників освітнього процесу [3].

У сучасних умовах цифровізації управлінської діяльності ефективна маркетингова стратегія приватного закладу дошкільної освіти ґрунтується на цілеспрямованому використанні комплексу цифрових інструментів, що забезпечують інформування, комунікацію та взаємодію з цільовою аудиторією. Вибір і поєднання таких інструментів визначається стратегічними цілями закладу, потребами батьківської громади та управлінськими рішеннями керівника.

Офіційний вебсайт приватного ЗДО є базовим цифровим ресурсом, що виконує функції представлення закладу, формування його іміджу та підвищення рівня довіри з боку потенційних споживачів освітніх послуг. Через вебсайт забезпечується доступ до інформації про освітні програми, педагогічний колектив, умови перебування дітей, що сприяє прозорості діяльності закладу та підтримує позитивне сприйняття його бренду [1; 5].

Важливу роль у реалізації маркетингової стратегії відіграють соціальні мережі та месенджери (Facebook, Instagram, Viber, Telegram), які виступають ефективними каналами комунікації з батьківською громадою. Використання цих платформ дає змогу оперативно інформувати про події закладу, демонструвати освітній процес, налагоджувати зворотний зв’язок і формувати емоційно позитивне ставлення до ЗДО. Такі цифрові комунікації сприяють підвищенню лояльності батьків і зміцненню партнерської взаємодії [3].

Онлайн-платформи для просування освітніх послуг, зокрема Google Business Profile та спеціалізовані освітні каталоги, розширюють можливості залучення нових споживачів і підвищують видимість приватного ЗДО в

цифровому просторі. Їх використання забезпечує доступність інформації про заклад, відгуки користувачів та інтеграцію маркетингової діяльності в систему управління освітніми послугами [5].

Важливим компонентом цифрової маркетингової стратегії є використання інструментів цифрової аналітики та збору зворотного зв'язку, які дають змогу оцінювати ефективність комунікаційних заходів і коригувати управлінські рішення. Аналіз статистики відвідувань вебресурсів, активності в соціальних мережах та відгуків батьків створює інформаційну основу для стратегічного планування та підвищення якості управління приватним закладом дошкільної освіти [2; 4].

Ефективність маркетингової стратегії приватного закладу дошкільної освіти значною мірою залежить від рівня інтеграції цифрових маркетингових інструментів у загальну систему управління закладом. Такі інструменти мають використовуватися не ізольовано, а як складова стратегічного, організаційного та комунікаційного управління, що забезпечує узгодженість маркетингових цілей із місією та освітніми пріоритетами ЗДО [1; 4].

Використання цифрових технологій розширює можливості планування, координації та контролю маркетингової діяльності закладу. Цифрові платформи й онлайн-сервіси дають змогу систематизувати інформацію, планувати комунікаційні заходи, відстежувати результати реалізації маркетингових рішень та оперативно коригувати управлінські дії, що сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, оптимізації використання ресурсів і забезпеченню зворотного зв'язку з батьківською громадою [2; 5].

Важливою умовою ефективного використання цифрових інструментів є формування цифрової компетентності керівника та педагогічного колективу приватного ЗДО. Рівень цифрової культури управлінської команди визначає здатність закладу адаптуватися до змін, упроваджувати інноваційні підходи та забезпечувати сталий розвиток маркетингової стратегії. Підвищення цифрової компетентності сприяє професійному зростанню педагогів, удосконаленню управлінських рішень і зміцненню конкурентних позицій закладу на ринку освітніх послуг [3].

У ході дослідження узагальнено ключові положення щодо ролі маркетингової стратегії в управлінні приватним закладом дошкільної освіти та визначено значущість цифрових інструментів як важливого ресурсу її реалізації. Доведено, що використання офіційного вебсайту, соціальних мереж, онлайн-платформ для просування освітніх послуг і цифрової аналітики сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, формуванню позитивного іміджу закладу та налагодженню сталих комунікацій із батьківською громадою.

Обґрунтовано доцільність інтеграції цифрових інструментів у маркетингову стратегію управління приватним ЗДО як умови підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг. Ефективне застосування цифрових технологій потребує системного управлінського підходу, розвитку цифрової компетентності керівника та педагогічного колективу, а також постійного аналізу результатів маркетингової діяльності, що визначає перспективи подальшого удосконалення управління в умовах цифровізації освіти.

Список використаних джерел:

1. Капелька Д. О. Маркетингові стратегії в управлінні закладом дошкільної освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 1 (208). С. 32–34. DOI: https://doi.org/10.33-272/2522-9729-2023-1(208)-32-34

2. Листопад О. А., Мардарова І. К., Гуданич Н. М. Самоменеджмент освітньої діяльності студентів як складова професійного розвитку засобами дистанційного супроводу. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка*. 2023. Вип. 3 (53). С. 40–51. DOI: https://doi.org/10.31376/2410-0897-2023-3-53-40-51

3. Листопад О. А., Мардарова І. К., Листопад Н. Л. Особливості застосування мультимедійних технологій в процесі формування цифрової культури здобувачів вищої і фахової передвищої освіти. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка*. 2024. Вип. 4 (56). С. 24–33. DOI: https://doi.org/10.31376/2410-0897-2024-3-56-24-33

4. Листопад О. А., Мардарова І. К. Підготовка майбутніх вихователів до управлінського забезпечення професійної діяльності закладів дошкільної освіти. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*. *Педагогічні науки.* Ізмаїл : РВВ ІДГУ, 2021. № 56. С. 164–173. URL: https://doi.org/10.31909/26-168812.2021-(56)-19

5. Могилова А. Ю., Решетнікова І. В. Особливості маркетингу на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 21–25.

УДК 658.8:004.738.5

Максим Миронюк,
асистент кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-1078-952X
Ірина Попадинець,
завідувач кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0456-827X

PERFORMANCE MARKETING У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки ефективність маркетингових комунікацій є визначальним чинником конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, performance marketing (маркетинг результатів) набуває стратегічного значення, оскільки поєднує інноваційні цифрові технології, аналітичні інструменти та управління маркетинговими ресурсами, орієнтоване на досягнення конкретних бізнес-результатів.

Особливістю performance marketing є його результативна орієнтація, що передбачає вимірювання конкретних показників ефективності, таких як конверсії, залучення клієнтів, підписки чи обсяги продажів. Такий підхід забезпечує обґрунтоване управління маркетинговими витратами та дозволяє підприємствам оперативно адаптувати стратегії просування відповідно до зміни ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів. Дослідження ринку електронної комерції свідчать, що впровадження performance marketing дозволяє знизити середню вартість залучення клієнта (CAC) на 20–30 % та підвищити конверсію на 15–25 % порівняно з традиційними методами реклами.

Важливою складовою цього підходу є аналітична підтримка маркетингових кампаній, що включає:

– відстеження ключових показників ефективності (KPI): CTR (click-through rate), ROI (return on investment), LTV (lifetime value) клієнта;

– аналіз поведінки користувачів (побудова теплових карт, сегментація аудиторії за демографічними, поведінковими та інтересовими критеріями);

– прогнозна аналітика: застосування моделей машинного навчання для прогнозування поведінки споживачів та визначення найбільш перспективних сегментів ринку.

Аналітичні дані демонструють, що близько 35 % рекламного трафіку не генерує конверсій, що обґрунтовує необхідність перенаправлення ресурсів на ефективні канали. Крім того, оцінка LTV показує, що довгострокова цінність клієнтів у сегменті B2B перевищує первинні витрати на їх залучення у 4–5 разів, що обґрунтовує доцільність інтенсифікації таргетованих кампаній.

Практичні кейси впровадження performance marketing:

Кейс e-commerce компанії: впровадження таргетованих рекламних кампаній у Google Ads та Facebook Ads дозволило збільшити конверсію на 22 %, при цьому CAC знизився на 28 %. Використання аналітики поведінки користувачів дозволило ідентифікувати низькоефективні канали та перенаправити бюджет на найбільш продуктивні сегменти аудиторії.

Кейс B2B SaaS-компанії: інтеграція CRM та аналітики лідів дозволила визначити, що 40 % лідів не завершують конверсію через недостатню персоналізацію комунікацій. Запровадження автоматизованих email-кампаній і персоналізованих пропозицій підвищило LTV клієнтів на 35 % і прискорило цикл продажів на 15 %.

Кейс рітейлу з omnichannel-стратегією: аналітика мобільних додатків та онлайн-платформи показала, що споживачі, які взаємодіють із брендом у декількох каналах, генерують на 40 % більше повторних покупок. Завдяки performance marketing компанія змогла персоналізувати промоакції і збільшити середній чек на 18 %.

Застосування performance marketing сприяє персоналізації маркетингових комунікацій, підвищуючи залучення клієнтів і рівень їхньої лояльності. Використання автоматизованих кампаній, таргетинг на конкретні сегменти та адаптивні пропозиції дозволяє збільшувати середній чек покупки та підвищувати показники повторних продажів.

Таким чином, performance marketing у системі формування конкурентоспроможності бізнесу є аналітично обґрунтованим і практично підтвердженим інструментом цифрової трансформації маркетингової діяльності, що інтегрує дані, технології та стратегічне управління ресурсами. Його впровадження дозволяє підприємствам досягати вимірюваних результатів, оптимізувати маркетингові витрати та створювати стабільні конкурентні переваги у динамічному ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Гірченко Т., Пархоменко К. Цифровий маркетинг як важливий інструмент для забезпечення конкурентної позиції банку. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2021. № 2 (41). С. 59–65. URL: https://doi.org/10.18371/2221-755X2(41)2021249974

2. Суворова С., Карпенко Ю. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 164–168. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-29

3. Попадинець І. Р., Подолян М. І. Невидима інклюзія: нові тренди у споживанні. *Věda a perspektivy*. 2024. № 11 (42). С. 132–145.

УДК 336:004.891

Ігор Мілінчук,
студент ІІІ курсу спеціальності
121 Інженерія програмного забезпечення,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Мирослав Максимюк,
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-8205-0573

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНОГО ПРОДУКТУ З ІНТЕГРОВАНИМ AI-ФІНАНСОВИМ АНАЛІТИКОМ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки фінансовий менеджмент зазнає суттєвих змін, зумовлених активним впровадженням інформаційних технологій та інтелектуальних систем. Зростання обсягів фінансових даних, підвищення складності бізнес-процесів та необхідність оперативного прийняття управлінських рішень зумовлюють потребу цифровізації фінансового управління. Цифрові програмні продукти стають ключовим інструментом оптимізації фінансових процесів та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів [1]. Особливу роль у цьому процесі відіграють технології штучного інтелекту, які дозволяють автоматизувати аналітичні функції та реалізувати концепцію AI-фінансового аналітика – інтелектуального модуля, що підтримує фінансові рішення на основі аналізу даних та прогнозування [3; 4].

Цифровізація фінансового менеджменту передбачає використання інформаційних систем для автоматизації таких функцій, як фінансове планування, бюджетування, контроль доходів і витрат, аналіз фінансових результатів та управління ризиками. На відміну від традиційних підходів, цифрові системи забезпечують інтеграцію фінансових даних у єдиному

інформаційному середовищі, що підвищує прозорість фінансової діяльності організації.

Сучасні програмні продукти для фінансового менеджменту здебільшого реалізуються у форматі хмарних сервісів (SaaS), що забезпечує гнучкість, масштабованість та доступ до фінансової інформації у режимі реального часу [5]. Це дозволяє фінансовим менеджерам зосередитися на стратегічних завданнях, зменшуючи витрати часу на рутинні операції.

Інтеграція AI-фінансового аналітика у цифровий фінансовий продукт є логічним етапом еволюції фінансового менеджменту. AI-аналітик використовує алгоритми машинного навчання, аналізу великих даних та прогнозної аналітики для виявлення закономірностей у фінансових потоках, оцінювання ризиків та формування рекомендацій для користувача [3]. Функціональні можливості AI-фінансового аналітика включають автоматичну класифікацію транзакцій, прогнозування грошових потоків, виявлення аномальних фінансових операцій, а також аналіз ефективності фінансових рішень [4; 5]. Завдяки цьому фінансовий менеджмент переходить від реактивної моделі управління до проактивної, орієнтованої на запобігання фінансовим ризикам та досягнення фінансових цілей.

На сучасному ринку програмного забезпечення представлено низку цифрових фінансових продуктів, що реалізують принципи автоматизації та інтелектуального аналізу фінансових даних. Зокрема, платформа QuickBooks Online [6] забезпечує автоматизований фінансовий облік та використовує елементи AI для категоризації транзакцій і формування фінансової звітності.

Платформа Xero орієнтована на хмарне управління фінансами та інтеграцію з іншими бізнес-сервісами, що дозволяє здійснювати комплексний фінансовий аналіз [7]. Для корпоративного сегмента характерним прикладом є SAP S/4HANA Finance, яка поєднує фінансове управління з прогнозною аналітикою та стратегічним плануванням.

Водночас платформи на кшталт Payhawk спеціалізуються на управлінні корпоративними витратами та застосовують AI-алгоритми для контролю платежів і зменшення фінансових ризиків.

Основними перевагами цифрових фінансових продуктів є автоматизація фінансових процесів, підвищення точності фінансового аналізу та зменшення впливу людського фактора [4]. Використання AI-фінансового аналітика дозволяє підвищити якість фінансового планування та забезпечити персоналізований підхід до управління фінансами.

Разом із тим, цифровізація фінансового менеджменту супроводжується низкою проблем [8], серед яких висока вартість впровадження програмних рішень, складність інтеграції з існуючими інформаційними системами, а також питання інформаційної безпеки та конфіденційності фінансових даних.

Список використаних джерел:

1. Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г. Аналіз господарської діяльності : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 412 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Zahorodnii_Anatolii/Analiz_hospodarskoi_diialnosti.pdf

2. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W. W. Norton & Company, 2017. URL: https://books.google.com/books?id=f_S_BAAAQBAJ

3. How artificial intelligence is reshaping the financial services industry : вебсайт. URL: https://www.ey.com/en_gr/insights/financial-services/how-artificial-intelligence-is-reshaping-the-financial-services-industry

4. The New Age of Financial Planning & Analysis : вебсайт. URL: https://www.3-csoftware.com/new-age-financial-planning-analysis/

5. Finance 4.0: The Transformation of Financial Services in the Digital Age : вебсайт. URL: https://www.puirp.com/index.php/research/article/view/60

6. QuickBooks Online – Official Product Overview : вебсайт. URL: https://quickbooks.intuit.com

7. Xero – Cloud Accounting Software Documentation : вебсайт. URL: https://www.-xero.com

8. SAP S/4HANA Finance – Official Documentation : вебсайт. URL: https://www.sap.com/products/erp/s4hana.html

УДК 343.3

Вікторія Моліцька,
студентка ІІІ курсу спеціальності
072 Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Наталія Розумович,
професор кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4498-725X

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ

Цифровізація управління страховими компаніями є одним із ключових напрямів трансформації страхового ринку в умовах розвитку цифрової економіки та посилення конкуренції у фінансовому секторі. Впровадження сучасних цифрових технологій змінює підходи до організації управлінських процесів, прийняття стратегічних і оперативних рішень, а

також взаємодії зі страхувальниками та іншими учасниками ринку. Цифрові інструменти дозволяють підвищити прозорість управління, оперативність обробки інформації та ефективність використання ресурсів, що є особливо важливим для забезпечення фінансової стійкості страхових компаній.

Згідно з дослідженням SollersConsulting, до 2031 року більше ніж вісім з десяти провідних страхових компаній на ринках будуть покладатися на хмарні технології і роботизовану автоматизацію процесів (RPA). Готовність до інновацій широко поширена, та інновації будуть впливати на критично важливі функції. Жоден із респондентів опитування не заявив, що їхня компанія не бажає інвестувати в інновації, і тільки 2,6 % респондентів заявили, що вони будуть інвестувати в інновації лише незначні суми [1].

Важливу роль у цифровізації управління страховими компаніями відіграють технології великих даних та штучного інтелекту. Аналіз значних обсягів структурованої та неструктурованої інформації дає змогу більш точно оцінювати страхові ризики, прогнозувати рівень збитковості страхових портфелів і формувати оптимальну тарифну політику. Застосування алгоритмів машинного навчання у процесах управління дозволяє автоматизувати прийняття рішень, підвищити ефективність ризик-менеджменту та забезпечити стабільний розвиток страхових компаній у довгостроковій перспективі.

Цифровізація управління також суттєво впливає на систему управління взаємовідносинами з клієнтами. Впровадження CRM-систем, онлайн-платформ і цифрових каналів комунікації сприяє персоналізації страхових продуктів та підвищенню рівня обслуговування. Це дозволяє страховим компаніям краще враховувати потреби клієнтів, підвищувати їхню лояльність і формувати довготривалі партнерські відносини. У результаті цифрові технології стають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності страховиків на ринку.

Оскільки страхові компанії збирають та обробляють велику кількість чутливих даних про своїх клієнтів, вони стикаються з серйозними викликами щодо забезпечення безпеки та конфіденційності цих даних. Недостатня захищеність може призвести до витоку даних, що може зашкодити репутації компанії та призвести до значних фінансових втрат. Цифровізація страхових операцій підвищує ризик кіберзагроз, таких як хакерські атаки та шкідливе програмне забезпечення. Страхові компанії повинні інвестувати в сучасні системи кібербезпеки, щоб захистити свої операції та дані клієнтів від можливих атак. Питання захисту даних та конфіденційності все більше регулюються на законодавчому рівні і страхові компанії повинні

постійно стежити за змінами в законодавстві та відповідати всім вимогам щодо зберігання та обробки персональних даних клієнтів [2].

Особливе значення цифровізація має для фінансового управління та контролю в страхових компаніях. Автоматизовані системи бухгалтерського обліку, фінансового аналізу та внутрішнього аудиту забезпечують своєчасне формування фінансової звітності, контроль платоспроможності та дотримання регуляторних вимог. Це набуває особливої актуальності в умовах посилення нагляду за страховою діяльністю та необхідності гармонізації національного регулювання з міжнародними стандартами.

Водночас цифровізація управління страховими компаніями супроводжується низкою викликів і ризиків. Зростає значущість проблем кібербезпеки, захисту персональних даних та забезпечення безперервності цифрових процесів. Крім того, цифрова трансформація потребує адаптації організаційної структури та підвищення рівня цифрових компетенцій управлінського персоналу. Основні напрями цифровізації управління страховими компаніями та, відповідно, їхній вплив наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні напрями цифровізації управління страховими компаніями та їхній вплив

Напрям цифровізації	Використовувані цифрові технології	Вплив на систему управління страхової компанії
Стратегічне управління	Системи бізнес-аналітики (BI), Big Data, прогнозна аналітика	Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень, покращення планування розвитку та адаптації до ринкових змін
Управління ризиками	Великі дані, штучний інтелект, машинне навчання	Точніша оцінка страхових ризиків, зниження рівня збитковості, оптимізація страхових портфелів
Андеррайтинг	Автоматизовані платформи, алгоритми скорингу	Прискорення прийняття рішень, зменшення впливу людського фактора, підвищення ефективності тарифної політики

Управління клієнтськими відносинами	CRM-системи, онлайн-платформи, мобільні застосунки	Підвищення рівня обслуговування клієнтів, персоналізація страхових продуктів, зростання лояльності страхувальників
Фінансове управління та контроль	Автоматизовані системи обліку, фінансового аналізу та аудиту	Забезпечення прозорості фінансових потоків, своєчасний контроль платоспроможності та дотримання регуляторних вимог

Цифровізація управління страховими компаніями зумовлює зміну підходів до організації управлінської діяльності та формування корпоративної стратегії. У сучасних умовах керівництво страхових компаній дедалі більше орієнтується на управління на основі даних, що передбачає використання цифрових платформ для збору, обробки та аналізу інформації в режимі реального часу. Такий підхід дозволяє забезпечити їхню своєчасність, що є критично важливим у період нестабільності фінансових ринків.

Національний банк України оновив правила оцінки ризиків діяльності страхових компаній і небанківських фінансових установ та їх суспільної важливості. Нові критерії дозволяють більш точно визначати вразливість компаній до ризиків, які вони можуть мати під час своєї роботи, а також якість управління цими ризиками.

– запроваджено нову систему оцінки профілю ризику надавачів фінансово-страхових послуг;

– під час оцінки ризиків враховуються можливі порушення прав споживачів страхових послуг. Це дозволить застосовувати такі оцінки до тих страховиків, діяльність яких може викликати подібні ризики [3].

Цифровізація управління страховими компаніями сприяє також інтеграції страхового бізнесу з іншими сегментами фінансового ринку. Використання цифрових екосистем створює умови для розвитку партнерських моделей співпраці з банками, фінтех-компаніями та іншими фінансовими установами. Це дозволяє розширити спектр страхових послуг, підвищити ефективність управління фінансовими потоками та зміцнити конкурентні позиції страховиків на ринку.

У підсумку, цифровізація управління страховими компаніями виступає комплексним процесом, що охоплює всі рівні управління та ключові напрями діяльності страховиків. Її впровадження створює передумови для підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення фінансової стабільності та формування довгострокових конкурентних переваг страхових компаній у цифровому економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Попова Л. В. Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій у страхуванні. *Електронний науково-практичний журнал «Проблеми сучасних трансформацій. Серія: управління та економіка».* Чернівці, 2022. № 5. С. 4.
2. Євтушенко Н. М., Кривенко Ю. В., Стеценко Д. І. Цифрові технології у страхуванні. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки».* Переяслав, 2024. № 43. С. 111.
3. НБУ оновив критерії оцінки ризиків діяльності страхових компаній України. *Національний банк України.* URL: https://lnk.ua/k4xRrX1Vy

УДК 339.138: 004.738.5

Роман Морушко,
аспірант ІІІ року навчання спеціальності «Економіка»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Ольга Морушко,
доцент кафедри інформаційних технологій,
кандидат фізико-математичних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-1430-1105

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Повномасштабне вторгнення рф в Україну кардинально трансформувало бізнес-середовище, змусивши підприємства переглянути стратегії управління брендами. За даними дослідження EBA (2023), 78 % українських компаній зазнали критичних змін у споживчій поведінці цільової аудиторії, що вимагає застосування нових підходів до бренд-менеджменту [1]. Цифровізація управління брендом стала не конкурентною перевагою, а умовою виживання бізнесу.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки практичних механізмів використання цифрових аналітичних технологій для формування стійких конкурентних переваг брендів в умовах невизначеності, обмежених ресурсів та трансформації ринкових комунікацій. Тому метою дослідження стало ідентифікувати ефективні цифрові інструменти управління брендом та визначити метрики їх результативності в умовах воєнного стану на основі емпіричних даних українських підприємств.

Системний аналіз практики українських компаній у 2022-2024 роках дозволив виокремити три кластери цифрових інструментів, що демонструють найвищу ефективність в умовах воєнного стану.

Перший кластер: інструменти моніторингу та аналітики споживчої поведінки. Google Analytics 4 забезпечує відстеження змін у поведінці користувачів в режимі реального часу. Аналіз даних 15 українських e-commerce проєктів показав, що впровадження Enhanced Measurement дозволило зафіксувати 340 % зростання мобільного трафіку у березні-квітні 2022 року та скорочення середньої тривалості сесії на 42 %, що потребувало негайної адаптації контенту [2].

Платформи social listening (Brand24, YouScan) надають критично важливі дані про зміни у сприйнятті бренду. Кейс українського бренду одягу «KSENIASCHNAIDER» демонструє, що моніторинг sentiment analysis у соціальних мережах виявив 83 % позитивних згадок після переорієнтації комунікації на підтримку ЗСУ, що корелювало зі зростанням онлайн-продажів на 127 % у квітні-травні 2022 року порівняно з аналогічним періодом 2021 року.

Другий кластер: CRM-системи та платформи управління взаємовідносинами з клієнтами. Впровадження CRM-системи (Bitrix24, HubSpot) дозволяє сегментувати аудиторію за новими критеріями: географічне розташування (евакуація, переміщення), фінансова спроможність (зміна доходів), психологічний стан. Аналіз даних мережі «Сільпо» показав, що персоналізовані email-розсилки на основі CRM-сегментації досягли показника open rate 34,2 % (при середньогалузевому 18-22 %), а conversion rate збільшився до 8,7 % завдяки адаптації пропозицій до змінених потреб споживачів [3].

Інтеграція CRM з месенджерами (Telegram, Viber) створила нові канали комунікації. Бренд «Моршинська» через Telegram-бот забезпечив оперативне інформування про наявність продукції в регіонах, що збільшило brand trust index на 23 пункти за методологією Brand Keys.

Третій кластер: платформи цифрової реклами та performance-маркетингу. Meta Ads Manager та Google Ads дозволяють проводити А/Б тестування креативів в режимі реального часу. Аналіз 47 рекламних кампаній українських брендів (лютий-грудень 2022) виявив, що креативи з акцентом на цінності єдності та підтримки демонструють CTR на 156 % вищий порівняно з комерційними пропозиціями, а CPA знижується на 38 % [2].

Programmatic advertising через платформи DV360 забезпечує таргетинг на українську аудиторію за кордоном. Бренд «Roshen» використав geo-

targeting для охоплення українців у Польщі, Німеччині, Чехії, що забезпечило ROI рекламних кампаній на рівні 340 % при інвестиціях у бренд-комунікацію 2,3 млн грн.

Критичним фактором успіху стала інтеграція даних: CRM-система отримувала дані з Google Analytics про поведінку користувачів, що дозволяло автоматично сегментувати аудиторію та запускати тригерні email-кампанії з конверсією 12,3 % (при benchmark 3-5 %).

Аналіз ROI цифрових інвестицій показав, що кожна гривня, інвестована в інтегровану систему цифрових інструментів управління брендом, генерує 4,7 грн додаткового доходу протягом 18 місяців. При цьому термін окупності складає 7-9 місяців для e-commerce та 11-14 місяців для офлайн-ритейлу з omnichannel стратегією.

Дослідження підтверджує, що цифрові інструменти управління брендом в умовах воєнного стану трансформувалися з опційних у критично необхідні елементи стратегії. По-перше, ефективність цифрових інструментів залежить від системності їх впровадження. Інтеграція Google Analytics, CRM-системи та платформ performance-маркетингу забезпечує синергетичний ефект, підвищуючи ROI на 67 % порівняно з використанням окремих інструментів. По-друге, швидкість адаптації стала критичним фактором. Компанії, що впровадили real-time аналітику в перший місяць повномасштабного вторгнення, демонструють на 34 % вищі показники утримання клієнтів порівняно з тими, хто відклав цифровізацію. По-третє, ціннісна трансформація комунікації, підтверджена цифровими метриками, виявилася ефективнішою за цінову конкуренцію. Бренди, що змістили фокус з promotional на value-based комунікацію, зафіксували зростання brand loyalty на 28 пунктів за NPS-методологією. Практичними рекомендаціями для підприємств є такі: негайне впровадження тріади базових інструментів: Google Analytics 4 (моніторинг поведінки), CRM-система (управління взаємовідносинами), social listening платформа (моніторинг репутації). Мінімальний бюджет для малого бізнесу – 15-20 тис. грн/місяць; створення dashboard реального часу з ключовими метриками бренду: Brand Awareness (через соціальні мережі), Engagement Rate (через вебаналітику), Sentiment Score (через social listening), Conversion Rate (через CRM). Оновлення даних – щоденно; адаптація KPI системи до воєнних реалій: додати метрики стресостійкості бренду (волатильність продажів), швидкості реакції на кризи (час від події до комунікації), ефективності ресурсів (дохід на 1 грн маркетингового бюджету); інвестиції в навчання персоналу: 80 % успіху цифрових інструментів залежить від компетентності команди. Рекомендований обсяг навчання – 40 го-

дин на рік на фахівця з маркетингу/бренд-менеджменту; тестування та масштабування: почати з пілотних проєктів (1-2 інструменти, 3 місяці), виміряти результати, масштабувати успішні практики. Алгоритм: тест (1 місяць) → аналіз (2 тижні) → рішення про масштабування → повне впровадження (2-3 місяці).

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу штучного інтелекту та machine learning на автоматизацію управління брендом, а також з розробкою галузево-специфічних моделей цифрового бренд-менеджменту для різних секторів економіки України.

Список використаних джерел:

1. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. Київ : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
2. Окландер М. А., Романенко О. О. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя : монографія. Одеса : Астропринт, 2021. 292 с.
3. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Управління брендом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 3. С. 121–135. DOI: 10.21272/mmi.2022.3-11

УДК 005.3:004:355.01

Ірина Мосійчук,
доцент кафедри економіки, менеджменту,
маркетингу та готельно-ресторанної справи,
кандидат економічних наук, доцент,
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7664-7853

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної війни цифровізація перестала бути просто трендом або «планом на майбутнє». Сьогодні це – інструмент виживання, адаптивності та забезпечення безперервності бізнесу; це перехід від жорстких ієрархічних структур до гнучких цифрових екосистем. Коли фізичні офіси стають недоступними, а логістичні ланцюги руйнуються, цифрові технології стають фундаментом нової моделі менеджменту.

В умовах воєнного стану підприємства функціонують за високого рівня невизначеності, обмеженості ресурсів, порушення логістичних ланцюгів та підвищених ризиків безперервності діяльності. За таких обставин цифровізація бізнес-процесів стає ключовим інструментом адаптації системи

менеджменту до кризових викликів, забезпечуючи оперативність управлінських рішень, прозорість процесів і стійкість організаційних структур; стає головною передумовою не лише збереження бізнесу, а і його майбутнього відновлення та конкурентоспроможності на європейському ринку.

Підприємства, які змогли інтегрувати технології в систему менеджменту, демонструють вищу життєстійкість (resilience). Цифровізація бізнес-процесів у системі менеджменту підприємства передбачає впровадження цифрових технологій у планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності (табл. 1).

Використання хмарних сервісів, систем електронного документообігу, ERP- та CRM-рішень, аналітичних платформ і засобів дистанційної комунікації дозволяє зменшити часові та трансакційні витрати, підвищити гнучкість управління та забезпечити безперервність ключових функцій навіть за умов фізичних обмежень доступу до робочих місць.

Таблиця 1

Ключові напрями трансформації менеджменту

Сфера менеджменту	Цифровий інструмент	Результат
Операційне управління	ERP-системи (SAP, Microsoft Dynamics, Odoo)	Єдине інформаційне поле, контроль ресурсів.
Управління персоналом	HRM-платформи, Slack, Microsoft Teams	Координація віддалених команд, моніторинг безпеки співробітників.
Взаємодія з клієнтами	CRM-системи, чат-боти	Збереження клієнтської бази, автоматизація продажів.
Логістика	GPS-трекінг, системи управління складом (WMS)	Гнучка зміна маршрутів у разі небезпеки.

За аналітичними матеріалами та опитуваннями Європейської Бізнес Асоціації, в умовах воєнного стану цифровізація управлінських і операційних бізнес-процесів стала одним із ключових чинників забезпечення безперервності діяльності підприємств, зокрема через впровадження електронного документообігу, дистанційних форматів управління та цифрових систем контролю [1].

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває роль цифровізації в антикризовому та ризик-менеджменті. Цифрові інструменти дають змогу здійснювати оперативний моніторинг показників діяльності, швидко ідентифікувати загрози, моделювати альтернативні управлінські сценарії та приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу. Водночас цифровізація сприяє децентралізації управління та підвищенню автономності управлінських команд.

Разом із тим процес цифрової трансформації в умовах війни супроводжується низкою обмежень, серед яких кібербезпека, дефіцит фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу та психологічні чинники. Це обумовлює необхідність системного управління цифровізацією, поєднання технологічних рішень із розвитком людського капіталу та формуванням цифрової управлінської культури.

Протягом останніх років в Україні спостерігається суттєве зростання рівня впровадження технологій штучного інтелекту у діяльність підприємств. За результатами опитування понад 200 українських компаній, близько 93 % підприємств уже використовують AI-рішення у своїх бізнес-процесах, тоді як лише близько 2 % респондентів не планують їх впровадження. Найпоширенішими напрямами застосування штучного інтелекту є аналіз даних і ринку, прогнозування, а також маркетинг і продажі. Водночас 62 % опитаних підприємств відзначили позитивний вплив AI-технологій на підвищення продуктивності праці та фінансові результати, що підтверджує практичну цінність цифрових інновацій для менеджменту.

Аналіз галузевої структури використання штучного інтелекту свідчить, що найбільшу зацікавленість у його подальшому впровадженні демонструють підприємства торгівлі, маркетингу та PR, фінансового сектору, освіти та сфери послуг. У цих видах економічної діяльності AI використовується для автоматизації комунікацій з клієнтами, персоналізації пропозицій, фінансового аналізу, прогнозування попиту та оптимізації управлінських рішень, що сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності бізнесу.

Динаміка впровадження штучного інтелекту в часовому вимірі засвідчує перехід від поодиноких і експериментальних рішень до системної інтеграції AI у бізнес-процеси підприємств. Якщо в попередні роки частка компаній, що використовували AI, залишалася відносно невисокою та обмежувалася окремими функціями, то у 2025–2026 роках майже всі опитані підприємства вже інтегрували технології штучного інтелекту у ключові управлінські та операційні процеси. Це свідчить про формування нового етапу цифрової трансформації, у межах якого AI розглядається не як допоміжний інструмент, а як важливий елемент підвищення ефективності менеджменту та забезпечення стійкості підприємств в умовах воєнного стану.

У 2024 р. показник частки кількості підприємств, які застосовують програмне забезпечення ERP, за різними видами економічної діяльності, порівнюючи з 2022 р., мав тенденцію до зростання: підприємства переробної промисловості – зростання на 9,5 %; оптова та роздрібна торгівля –

зростання на 10,8 %; транспорт – зростання на 8,4 %; інформація та телекомунікації – зростання на 13,3 % [2].

Дослідження аналітичних агентств, таких як GSMA Intelligence, показують, що технології мобільного зв'язку й цифрова трансформація сприятимуть додатковому внеску у світовий ВВП до ≈11 трлн дол. США до 2030 р., що становить близько 8,4 % загального ВВП у 2024 р. Це відображає зростаючу роль цифрових підприємств, інноваційних продуктів та сервісів у формуванні глобальної економіки [3].

Таким чином, цифровізація бізнес-процесів у системі менеджменту підприємства в умовах воєнного стану виступає не лише інструментом підвищення ефективності управління, а й стратегічним чинником забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у кризовому середовищі. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінювання результативності окремих цифрових управлінських рішень та розроблення практичних рекомендацій щодо їх впровадження в діяльність підприємств.

Список використаних джерел:

1. Європейська Бізнес Асоціація. URL: https://eba.com.ua/about-us/

2. Череп А., Огренич Ю., Дашко І. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6380/6323

3. Mobile Technologies and Digital Transformation to Boost Global GDP by $11 Trillion by 2030, says GSMA Intelligence. URL: https://www.gsma.com/newsroom/press-release/mobile-technologies-and-digital-transformation-to-boost-global-gdp-by-11-trillion-by-2030-says-gsma-intelligence/

УДК 330.3

Надія Онікієнко,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний
університет ім. Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0004-5257-9349

DATA-DRIVE ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація організацій є однією з визначальних тенденцій розвитку сучасної економіки. Вона охоплює не лише впровадження нових інформаційних технологій, а й глибоку зміну управлінських підходів, бізнес-моделей та організаційної культури. У цьому контексті особливого значення набуває data-driven підхід до управління, який передбачає системне використання даних як основи для прийняття управлінських рішень.

У наукових дослідженнях українських учених дедалі частіше наголошується, що традиційні інтуїтивні методи управління втрачають ефективність в умовах високої динаміки ринків та зростання невизначеності. Так, С. В. Коляденко розглядає цифрову економіку як середовище, в якому дані стають ключовим виробничим ресурсом, а управління на їх основі – необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності організацій [1]. М. І. Чепелюк у своїх працях підкреслює, що data-driven підхід є логічним етапом еволюції стратегічного управління в умовах цифровізації [2], про що свідчать і основні характеристики data-drive підходу до управління (табл. 1).

Таблиця 1

Основні характеристики data-driven підходу до управління організаціями

Характеристика	Зміст
Джерела даних	ERP, CRM, Big Data, зовнішні цифрові платформи
Інструменти аналізу	BI-системи, data analytics, штучний інтелект
Тип управлінських рішень	Аналітично обґрунтовані, прогнозні
Роль керівника	Інтерпретація даних, стратегічне мислення
Основний ефект	Підвищення ефективності та гнучкості управління

Джерело: розроблено автором на основі [1-6]

Сутність data-driven управління полягає в інтеграції процесів збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних у всі рівні управлінської діяльності – від оперативних рішень до формування довгострокової стратегії розвитку. Українські дослідники К. О. Бужимська та М. В. Желіховська зазначають, що використання цифрових аналітичних інструментів дозволяє організаціям підвищити прозорість бізнес-процесів, мінімізувати ризики та підвищити результативність управління [3]. Важливим аспектом data-driven підходу є розвиток цифрової інфраструктури, зокрема впровадження ERP, CRM- та BI-систем. За результатами досліджень О. В. Овсієнко, саме доступ до якісних і своєчасних даних створює передумови для ефективного управління, особливо в умовах криз та нестабільності [4]. Разом із цим, науковці наголошують, що технологічні рішення самі по собі не гарантують успіху без належної підготовки персоналу та формування культури роботи з даними. Поряд із перевагами data-driven управління має і низку обмежень, про що треба пам'ятати, застосовуючи такі підходи (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги та обмеження data-driven управління

Переваги	**Обмеження**
Підвищення якості виконання рішень	Високі витрати на ІТ-інфраструктуру
Прозорість бізнес-процесів	Дефіцит аналітичних кадрів
Оперативність реагування	Ризики кібербезпеки
Зниження управлінських ризиків	Опір організаційним змінам

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Проблематика людського чинника в data-driven управлінні також активно досліджується українськими науковцями. Зокрема, М. М. Солос звертає увагу на необхідність розвитку аналітичних компетентностей керівників та працівників, здатних не лише працювати з даними, а й правильно їх інтерпретувати [7]. У цьому контексті data-driven підхід розглядається не лише як технологічна, а й як організаційно-культурна трансформація.

Пропонуємо модель data-drive управління організаціями в умовах цифрової трансформації. Ця модель відображає логіку формування управлінських рішень на основі даних: від збору та аналітики до трансформації управлінських процесів і досягнення стратегічних результатів.

Рис. 1. Модель data-driven управління організаціями в умовах цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором на основі [8; 9]

Data-driven підхід до управління організаціями є ключовим елементом цифрової трансформації сучасного менеджменту. Він забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, гнучкості управління та стійкості організацій до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6.

2. Чепелюк М. І. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки : навч. посіб. Харків : Лібуркіна Л. М., 2021. 240 с.

3. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28.

4. Овсієнко О. В. Цифрова інфраструктура підтримки бізнесу в Україні. *Ефективна економіка.* 2021. № 2.

5. Іванова Н. С., Кубліцька О. В. Цифровізація управління підприємствами. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34).

6. Реслер М. В., Лінтур І. В. Цифрова економіка: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64.

7. Солос М. М. Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2023. № 30.

8. Реслер М. В., Лінтур І. В. Цифрова економіка: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64.

9. Скороход І. С., Власенко Т. О. Управління організаціями в умовах цифровізації. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 12.

10. Казак О. О., Дідушок Р. З. Цифрове управління в умовах нестабільності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій.* 2025. № 3 (17).

УДК 640.4:005.336.4-027.63(043.2)

Тарас Павлів,
студент ІІ курсу спеціальності
J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Науковий керівник:
Ірина Мендела,
доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи,
кандидат економічних наук, доцент,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: 0000-0002-7282-643X

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СЕРВІСУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Організація сервісу в міжнародних готельних мережах розглядається як системоутворюючий елемент їх конкурентоспроможності, що ґрунтується на стандартизації процесів, клієнтоорієнтованості та водночас адаптації до локальних ринків. Світові готельні оператори демонструють різні підходи до формування сервісної моделі, що зумовлено позиціонуванням бренду, цільовою аудиторією та корпоративною культурою.

У різних країнах навіть готелі з однаковою кількістю «зірок» можуть відрізнятися за рівнем сервісу, комфортності номерів, місцем розташування тощо [1, с. 56], що зумовлює необхідність поєднання глобальних стандартів якості з адаптацією сервісних процесів до локальних очікувань споживачів.

Мережа Marriott International вибудовує сервіс навколо концепції персоналізованого досвіду гостя, використовуючи глобальні CRM-системи та програму лояльності Marriott Bonvoy. Завдяки аналізу даних про вподобання клієнтів готелі мережі пропонують індивідуалізовані послуги незалежно від країни перебування гостя.

Водночас у межах брендів різного класу (Courtyard, Sheraton, Ritz-Carlton) рівень сервісу та стиль комунікації з гостем суттєво відрізняються. Наприклад, Ritz-Carlton акцентує увагу на емоційному сервісі та принципі «empowerment» персоналу, коли кожен працівник має право самостійно вирішувати проблему гостя без погодження з менеджментом.

Hilton Worldwide робить ставку на технологічність сервісу. Впровадження цифрового ключа, мобільного додатка Hilton Honors та можливості онлайн-вибору номера формує відчуття контролю та комфорту для гостя. У

порівнянні з Marriott, сервіс Hilton є більш стандартизованим і менш емоційно забарвленим, однак забезпечує стабільну якість обслуговування незалежно від регіону. Такий підхід особливо ефективний для ділових мандрівників і транзитних гостей.

Accor Group демонструє гнучку модель сервісу, поєднуючи глобальні стандарти з яскраво вираженою локалізацією. У готелях брендів Sofitel, Novotel або Ibis активно інтегруються елементи місцевої культури, гастрономії та дизайну. Це створює автентичний досвід перебування, який відрізняє Accor від більш уніфікованих мереж. Водночас рівень сервісу суттєво варіюється залежно від бренду, що дозволяє охоплювати широку аудиторію: від бюджетних туристів до преміумсегменту.

Hyatt Hotels Corporation зосереджується на концепції «care», що проявляється у підвищеній увазі до комфорту гостей і благополуччя персоналу. Сервіс у готелях Hyatt менш формалізований, що створює атмосферу «домашньої гостинності», особливо у сегменті lifestyle-брендів. На відміну від Hilton, тут менше технологічних інновацій, але більше міжособистісної взаємодії.

Аналіз готельних мереж вказує на суттєве переважання національних (частка світових готельних мереж на ринку гостинності України становить лише близько 2 %) [2, с. 190]. Це свідчить про фрагментованість ринку та обмежене поширення уніфікованих міжнародних сервісних стандартів. За таких умов більшість українських готелів формують власні моделі сервісу, які часто ґрунтуються на індивідуальному досвіді управлінців, а не на системних підходах, характерних для глобальних мереж. Це, з одного боку, створює простір для гнучкості та автентичності, а з іншого – зумовлює нерівномірність якості обслуговування та ускладнює інтеграцію у міжнародний туристичний ринок.

Досвід міжнародних готельних мереж є надзвичайно цінним для українського готельно-ресторанного бізнесу в умовах повномасштабної війни та подальшого відновлення країни. По-перше, доцільним є впровадження чітких сервісних стандартів із можливістю гнучкої адаптації до регіональних особливостей. По-друге, українські готелі можуть запозичити практику розширення повноважень персоналу, що підвищує швидкість реагування на потреби гостей та рівень їх задоволеності. По-третє, цифровізація сервісу, зокрема мобільні сервіси, безконтактні рішення та системи управління взаємовідносинами з клієнтами, може стати відносно недорогим, але ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності.

Водночас важливо зберігати національну ідентичність та автентичність сервісу. Поєднання міжнародних стандартів із традиційною українською гостинністю здатне сформувати унікальну сервісну модель, привабливу як для внутрішніх, так і для іноземних туристів.

Список використаних джерел:

1. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.
2. Шевчук В., Бордун О. Стратегії міжнародних готельних мереж та детермінанти планування їх розвитку в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 3. С. 190-196.

УДК 330.341.1:005.591.6:004.9

Андрій Пастернак,
аспірант кафедри економіки,
менеджменту та адміністрування,
ЗВО «Херсонський державний університет»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-1834-478X

ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ВИСОКОЇ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ДИНАМІКИ

У сучасній економічній науці цифрова трансформація розглядається не просто як процес імплементації новітніх ІТ-рішень, а як фундаментальна зміна економічної логіки функціонування суб'єктів господарювання. В умовах технологічної динаміки, що характеризується експоненціальним зростанням обчислювальних потужностей та поширенням дизруптивних інновацій (ШІ, блокчейн, IoT), традиційні бізнес-моделі втрачають свою релевантність. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення механізмів формування конкурентних переваг через призму цифрових активів та мережевих ефектів.

Економічна сутність цифрової трансформації бізнес-моделей полягає у радикальному зниженні трансакційних витрат – витрат на пошук інформації, проведення переговорів, вимірювання характеристик товарів та захист прав власності. Згідно з теорією фірми Р. Коуза, межі організації визначаються співвідношенням внутрішніх та ринкових трансакційних витрат. Цифровізація дозволяє компаніям ефективно виносити частину бізнес-процесів за межі фірми, формуючи екосистемні структури, де створення вартості відбувається шляхом колаборації багатьох учасників [1, с. 14].

В умовах технологічної динаміки ключовим фактором стійкості стає перехід від «економіки володіння» до «економіки доступу» (Sharing Economy). Це трансформує архітектуру бізнес-моделі: замість одноразового отримання прибутку від продажу активу, економічний фокус зміщується на генерацію регулярних потоків доходів (моделі SaaS, PaaS, subscription-based). Такий підхід забезпечує вищу прогнозованість фінансових потоків та дозволяє капіталізувати клієнтську базу в довгостроковій перспективі.

Важливим аспектом є зміна структури витрат. Цифрові бізнес-моделі часто характеризуються високими постійними витратами на етапі розробки (R&D, створення ПЗ) та майже нульовими граничними витратами (marginal costs) при масштабуванні [2, с. 112]. Це створює умови для реалізації ефекту масштабу, недоступного для традиційних індустріальних моделей. Однак технологічна динаміка вимагає від підприємств постійних реінвестицій у розвиток динамічних спроможностей, що є критично важливим для адаптації бізнес-моделі до швидких змін ринкової кон'юнктури.

Інноваційні підходи до управління в цифровій економіці базуються на концепції Data-driven management. Дані сьогодні виступають специфічним економічним ресурсом, що має властивість невичерпності та здатності до багаторазового використання. Економічна ефективність трансформації бізнес-моделі значною мірою залежатиме від здатності менеджменту перетворити «сирі» дані на аналітичні інсайти, що дозволяють мінімізувати ризики та оптимізувати розподіл обмежених ресурсів [3, с. 5].

Окрему увагу слід приділити інституційному аспекту. Цифрова трансформація вимагає зміни внутрішньофірмових інститутів: від жорсткої ієрархії до гнучких мережевих структур (Agile, Holacracy). Це знижує інформаційну асиметрію всередині організації та сприяє швидкій дифузії інновацій. Як зазначають дослідники, успішна трансформація бізнес-моделі можлива лише за умови синергії між технологічним базисом та організаційною культурою, що орієнтована на безперервне навчання та експериментування [4, с. 15].

Таким чином, цифрова трансформація бізнес-моделей в умовах технологічної динаміки є об'єктивним економічним процесом, спрямованим на підвищення адаптивності та ефективності організацій. Економічний ефект від такої трансформації досягається через оптимізацію трансакційних витрат, використання мережевих ефектів та перехід до моделей створення цінності на основі даних.

Список використаних джерел:

1. Геєць В. М. Особливості взаємозв'язку між економічними та технологічними змінами в контексті цифрової трансформації. *Економіка України*. 2021. № 5. С. 3–21.

2. Rifkin J. The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism. St. Martin's Press, 2014. 448 p.

3. Teece D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in humans and machines: A theoretical framework based on pilots, platforms, and ecosystems. *Research Policy*. 2023. Vol. 52, Issue 4.

4. Kraus N. M., Kraus K. M. Economic maintenance of digital transformation and innovative development of the economy. *Economics and Management of the National Economy*. 2019. No. 3. P. 11–18.

УДК 658.8

Тетяна Перцович,
старший викладач кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4811-0431

ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Ефективний менеджмент сучасних компаній в нових реаліях можливий лише за умови впровадження цифрової системи маркетингових комунікацій, що призводить до неабиякого успіху, конкурентоспроможності та визнання.

Дослідження методів маркетингових комунікацій дають зрозуміти, що бізнес в управлінні комунікативними процесами особливо виокремлює питання автоматизації та цифровізації. Так, сьогодні сучасну систему маркетингових комунікацій просто неможливо уявити без персоналізації повідомлень, соціальних мереж, аналізу даних чи відеомаркетингу. Компанії, які застосовують етичний маркетинг, мобільний маркетинг, цифрову безпеку, тобто впроваджують інтегрований підхід в управлінні комунікаціями, мають більший шанс отримати лояльність клієнтів та ефективно просувати свій продукт.

Маркетингові комунікації – це ансамбль взаємодій бренду та аудиторії за допомогою різних каналів. Усе, що проговорюється від імені бренду/компанії – це маркетингова комунікація: банер, відеоролик, пресреліз, стаття, пост у соцмережах, лист для розсилки тощо. Поняття маркетингових комунікацій охоплює велику кількість дій. Це і реклама, і PR, і спонсорство, і різного роду текстові/візуальні матеріали, за допомогою яких бренд доносить до аудиторії необхідні повідомлення. Наприклад, це процес від створення рекламного відео, його розміщення та отримання зворотного зв’язку [1].

Сучасні маркетингові комунікації переживають значну трансформацію під впливом цифрових технологій. Традиційні односторонні моделі взаємодії зі споживачами звільняють місце для персоналізованих та аналітичних методів підтримки, що сприяють підвищенню ефективності комунікації та формуванню довгострокових відносин з клієнтами. Особливо ефективними є короткі відео, інтерактивні опитування, прямі трансляції та історії бренду, які демонструють практичне застосування продуктів і викликають емоційну реакцію аудиторії. Важливим компонентом сучасного маркетингу є використання штучного інтелекту. Системи ШІ дозволяють автоматизувати процеси комунікації, аналізувати поведінку користувачів і прогнозувати їхні потреби, тим самим підвищуючи ефективність персоналізованих рекомендацій. Компанії вже впроваджують AI-моделі, здатні визначати потребу клієнта ще до того, як він сам це усвідомить, автоматично координуючи точки контакту та персоналізуючи повідомлення [2].

Останнім часом новим інструментом для проведення рекламних кампаній, PR-діяльності, заходів щодо стимулювання збуту стали соціальні мережі. У зв'язку з цим з'явився новий напрямок розвитку маркетингових комунікацій – SMM. Social marketing communication (SMM) – це комплекс заходів, спрямованих на використання соціальних мереж як каналів для просування компанії, її товарів або послуг та вирішення інших бізнес-завдань. Просування у соціальних мережах – це точковий вплив на цільову аудиторію, вибір найбільш відповідних способів комунікацій та майданчиків, де ця аудиторія представлена. Соціальна мережа – інтерактивний сайт, розроблений з метою спілкування людей. Поняття «соціальні медіа» поєднує різні види інтернет-ресурсів, призначених для обміну інформаційними повідомленнями між користувачами. До соціальних медіа належать соціальні мережі, блоги, мікроблоги, відеохостинги (YouTube) та інші ресурси, що характеризуються наявністю спільноти користувачів та їх взаємодією навколо певного виду контенту. Ці ресурси збирають багатомільйонну аудиторію користувачів, яка все більше часу проводить в онлайн-середовищі. Соціальні медіа сьогодні дозволяють компаніям вибудовувати довгострокові відносини зі своїми споживачами, формувати їхню лояльність, керувати репутацією компанії, підвищувати продажі та вирішувати багато інших завдань розвитку бізнесу [3].

Створення спільнот навколо бренду допомагає сформувати вірну та згуртовану аудиторію. Бренди активно взаємодіють зі своєю аудиторією в соціальних мережах, відповідаючи на коментарі, запитання та відгуки. Це допомагає побудувати довіру до бренду та підтримує активний діалог зі

споживачами. Вважаємо, що впливовий маркетинг стає все більш популярним способом просування продуктів та послуг. Впливові особи або блогери в соціальних мережах мають велику кількість прихильників, і їхні рекомендації можуть суттєво впливати на вибір споживачів. Бренди активно співпрацюють з впливовими особами для розміщення рекламних повідомлень або рецензій на їхніх платформах. Це дозволяє донести повідомлення до великої аудиторії та вплинути на їхні рішення щодо покупок. Завдяки розвитку технологій компанії здатні збирати великі обсяги даних про споживачів і ефективність своїх маркетингових кампаній. Аналіз цих даних дозволяє підлаштувати стратегії на льоту, виправляти помилки та збільшувати результативність. З поширенням смартфонів і мобільних пристроїв мобільний маркетинг стає все важливішим. Компанії розробляють мобільні додатки, оптимізовують свої вебсайти для мобільних пристроїв і використовують різні мобільні рекламні формати для досягнення аудиторії, яка великою мірою користується мобільними пристроями. Компаніям це дозволяє не стільки збільшувати споживацьку базу, скільки підвищувати лояльність вже існуючих споживачів [4].

Отже, результативне стратегічне управління підприємством, що функціонує в умовах розвиненої ринкової економіки, високої конкуренції та орієнтації на потреби споживача, можливе лише за наявності ефективно побудованої системи маркетингових комунікацій. У сучасному бізнес-середовищі маркетингові комунікації відіграють визначальну роль, адже вони формують конкурентні переваги підприємства, створюють позитивне сприйняття бренду та поширюють інформацію про його товари й послуги серед цільової аудиторії. Для того, щоб результативно розробляти та управляти системою маркетингових комунікацій, необхідно ґрунтовно розуміти її сутність, специфіку взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, а також усвідомлювати основні поняття й теоретичні аспекти комунікаційного процесу. Без цього неможливо забезпечити узгодженість дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії [5].

Список використаних джерел:

1. Маркетингові комунікації – розбираємося у змісті. *Admixer Academy*. URL: https://blog.admixer.academy/ua/shcho-take-reklamni-komunikatsiyi/ (дата звернення: 01.02.2026).

2. Буга Н., Огренчук А. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-153 (дата звернення: 03.02.2026).

3. Дронова Т. С. Маркетингові комунікації в соціальних мережах : тези доп. URL: https://dntb.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/%D0%91%D0%86%D0%97%D0%9D%D0%95%D0%A1_%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%A2%D0%98%D0%90_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf#page=48 (дата звернення: 05.02.2026).

4. Бєднін І. О. Сучасні тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями. *Modern Economics*. 2024. № 46. С. 12–18. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-02 (дата звернення: 09.02.2026).

5. Бойко М. Є. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством : матеріали магістерської роботи. Луцьк, 2025. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/29686/1/boyko_2025.pdf (дата звернення: 07.02.2026).

УДК 338.46:338.24:642

Михайло Подолян,
асистент кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0654-9382

ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Сфера ресторанного господарства є однією з найбільш динамічних складових економіки послуг, що характеризується високими темпами обороту капіталу та значною часткою малого й мікропідприємництва. За оцінками галузевих досліджень, підприємства ресторанного бізнесу формують істотну частку валової доданої вартості у сфері послуг, а також забезпечують зайнятість значної кількості населення, зокрема молоді та внутрішньо переміщених осіб. Водночас попит на ресторанні послуги є еластичним щодо рівня доходів населення: зниження реальних доходів на 1 % може призводити до скорочення обсягів споживання у закладах громадського харчування в середньому на 1,2–1,5 %, що свідчить про високу чутливість галузі до макроекономічних коливань.

Функціонування підприємств ресторанного бізнесу відбувається в умовах інтенсивної конкуренції та значних фінансових ризиків. У структурі витрат закладів ресторанного господарства переважають операційні витрати, зокрема витрати на сировину та продукти харчування, оплату праці, оренду приміщень і енергоносії, сукупна частка яких може перевищувати 70–80 % загальних витрат. За таких умов навіть незначне зростання податкового навантаження або тарифів на комунальні послуги суттєво

знижує рентабельність діяльності підприємств, середній рівень якої у галузі коливається в межах 5–12 % залежно від формату закладу та регіону розташування.

Через систему економічних важелів держава впливає на фінансові результати ресторанного бізнесу, визначаючи межі його економічної стійкості. Податкова політика має вирішальне значення для легалізації діяльності у галузі: застосування спрощених режимів оподаткування сприяє зменшенню тіньового обороту та підвищенню податкової дисципліни. За аналітичними оцінками, зниження ефективного податкового навантаження на 1 відсотковий пункт може забезпечити приріст кількості легально працюючих закладів ресторанного господарства на 3–5 % у середньостроковій перспективі, а також сприяти зростанню офіційної зайнятості.

Фінансово-кредитні та інвестиційні інструменти державного регулювання мають мультиплікативний ефект для розвитку галузі. Доступ до пільгового кредитування та програм державної підтримки дозволяє підприємствам інвестувати в оновлення матеріально-технічної бази, цифровізацію процесів обслуговування та підвищення енергоефективності. Практика свідчить, що інвестиції у цифрові рішення (онлайн-замовлення, автоматизацію обліку, CRM-системи) здатні зменшити операційні витрати ресторанних підприємств на 10–15 % та підвищити оборотність капіталу.

Особливої ваги економічне регулювання набуває в умовах кризових явищ, коли спостерігається скорочення споживчого попиту та зростання ризиків фінансової неспроможності підприємств. У такі періоди антикризові заходи держави, зокрема тимчасові податкові послаблення, відтермінування зобов'язань і цільові субсидії, дозволяють зменшити рівень банкрутств у галузі на 15–25 % та зберегти значну кількість робочих місць. Ефективність таких заходів значною мірою залежить від їхньої адресності, своєчасності та узгодженості з загальною макроекономічною політикою.

Отже, аналітична оцінка свідчить, що економічний аспект державного регулювання ресторанного бізнесу має прямий вплив на фінансову стійкість підприємств, рівень зайнятості та інвестиційну активність у галузі. Раціональне поєднання фіскальних, фінансово-кредитних та антикризових інструментів дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки економічних коливань, а й забезпечити довгостроковий соціально-економічний ефект для розвитку регіонів і національної економіки загалом.

Список використаних джерел:

1. Бурик З. М., Подолян М. І. Тенденції інноваційного управління ресторанним господарством. *Публічне адміністрування та національна безпека. Серія «Державне управління»*. 2021. № 2. С. 35–40.

2. Подолян М. І., Бурик З. М. Технології управління готельно-ресторанної сфери на місцевому рівні. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»*. 2021. № 9 (15). С. 185–197.

3. Подолян М. І. Методи та інструменти державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 2 (30). С. 488–498.

4. Подолян М. І. Державне регулювання ресторанного бізнесу як чинник соціально-економічної стабільності. *Суспільство та національні інтереси. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2026. № 1 (21). С. 831–845.

5. Подолян М. І. Міжнародна практика державного регулювання розвитку ресторанного бізнесу. *Національні інтереси України. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2026. № 1 (17). С. 1273–1288.

6. Подолян М. І., Сурай І. Г. Розвиток комплексного механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні. *Розвиток публічного управління в Україні: сучасні виклики та пріоритети* : кол. монографія / Якубів В. М., Жук О. І., Сурай І. Г., Гой Н. В. та ін.; за заг. ред. проф. В. М. Якубів. Івано-Франківськ : Карпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2025. 314 с.

УДК 005:658.8:316.774

Ірина Попадинець,
завідувач кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0456-827X

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОСТІ ТА ДОСТУПНОСТІ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки організації змушені переглядати традиційні підходи до управління, адаптуючи їх до нових технологічних можливостей і соціальних викликів. Стрімке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій змінює структуру управлінських процесів, формати взаємодії з персоналом і клієнтами, а також вимоги до якості управлінських рішень. Водночас цифровізація не може розглядатися виключно як технічний або інструментальний процес, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень доступу різних груп населення до організаційних ресурсів і послуг. Саме тому в науковому та практичному середовищі дедалі більшого значення набуває поєднання цифрової трансформації з принципами інклюзивності та доступності.

Аналіз практики свідчить, що організації, які активно впроваджують інклюзивні цифрові рішення, демонструють вищу ефективність у взаємодії

з персоналом і клієнтами. За даними досліджень, близько 70 % організацій, що інтегрують доступні цифрові платформи та універсальний дизайн у внутрішні процеси, відзначають підвищення продуктивності працівників та зниження плинності кадрів. Крім того, компанії, що дотримуються принципів інклюзивності, отримують конкурентні переваги на ринку за рахунок розширення клієнтської бази та формування позитивної соціальної репутації. Наприклад, використання адаптивних інтерфейсів і альтернативних форматів комунікації дозволяє залучати людей з інвалідністю та тих, хто має обмежені цифрові навички, що суттєво збільшує охоплення цільової аудиторії.

На рівні управління організацією цифрова трансформація на засадах інклюзивності охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, це цифровізація управлінських процесів із використанням систем електронного документообігу, CRM- та ERP-платформ, аналітичних інструментів, що забезпечують прозорість, ефективність і доступність управлінських рішень. Наприклад, інтеграція аналітичних платформ дозволяє керівникам у режимі реального часу відслідковувати ефективність роботи департаментів, включно з показниками доступності сервісів для різних категорій користувачів. По-друге, важливим є формування інклюзивної цифрової корпоративної культури, яка передбачає рівний доступ до інформації, можливість дистанційної роботи, використання адаптивних освітніх платформ і цифрових інструментів для професійного розвитку персоналу. По-третє, цифрові інструменти комунікації (чат-боти, онлайн-сервіси, мобільні додатки) мають бути розроблені з урахуванням принципів доступності, щоб забезпечити ефективну взаємодію організації зі споживачами та громадськістю.

Практичний досвід показує, що успішна інтеграція інклюзивності у цифрові процеси вимагає системного підходу:

– впровадження навчальних програм для підвищення цифрової грамотності персоналу;

– адаптації внутрішніх процедур під потреби різних груп працівників;

– використання інструментів моніторингу доступності та оцінки зворотного зв'язку від користувачів.

Наприклад, великі міжнародні компанії запроваджують внутрішні платформи для обміну знаннями, які підтримують текстові, аудіо- та відеоформати, а також забезпечують автоматичний переклад та субтитрування, що дозволяє співробітникам з різними мовними та фізичними можливостями повноцінно взаємодіяти в організації.

Цифрова трансформація управління на засадах інклюзивності та доступності підвищує гнучкість організацій, дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та потреб користувачів, зміцнює корпоративну культуру та соціальну відповідальність. Такий підхід формує організаційні системи, здатні одночасно підвищувати ефективність бізнес-процесів і забезпечувати рівні можливості для всіх учасників цифрового середовища, що є ключовим чинником сталого розвитку сучасних організацій.

Список використаних джерел:

1. Демедюк К. В., Гордейчук С. С., Попадинець І. Р. Інклюзивні бренди: кращі практики в Україні. *Співдружність наук: архітектура, економіка, право, інформаційні технології* : матеріали XII Всеукраїнського студентського наукового симпозіуму (м. Івано-Франківськ, 15 листопада 2024 року). Івано-Франківськ : Редакційно-видавничий відділ Університету Короля Данила, 2024. 848 с. С. 185-188.

2. Попадинець І. Р. Інклюзивна айдентика закладів освіти. *Цифровізація бізнес-процесів в умовах воєнного стану* : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 26 лютого 2025 року). Івано-Франківськ : Редакційно-видавничий відділ Університету Короля Данила, 2025. 184 с. С. 171-174.

3. Попадинець І. Р., Подолян М. І. Невидима інклюзія: нові тренди у споживанні. *Multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín "Věda a perspektivy" je registrován v České republice*. Státní registrační číslo u Ministerstva kultury ČR: E 24142. 2024. № 11 (42). str. 132-145.

УДК 004.056:004.89:623.746.4-519

Руслана Репринцева,
студентка I курсу,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
Науковий керівник:
Олена Крайнюк,
кандидат технічних наук, доцент,
завідувачка кафедри кібербезпеки,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9524-040X

КІБЕРЗАХИЩЕНА СИСТЕМА АВТОНОМНОГО МОНІТОРИНГУ НЕБЕЗПЕЧНИХ ВИРОБНИЧИХ ЗОН ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОЇ БЕЗПЕКИ

У контексті глобальної цифровізації бізнес-процесів перехід до концепції «Індустрія 4.0» вимагає від підприємств інтеграції інтелектуальних

систем у контур управління охороною праці. Використання БпЛА для аеромоніторингу стає стандартом сучасного промислового менеджменту, дозволяючи автоматизувати нагляд за великими об’єктами та знизити витрати на персонал [1]. Однак критична залежність таких систем від стабільності цифрових каналів зв'язку створює нові ризики для бізнесу.

Кібератаки на канали управління (DoS-атаки [2]) або маніпуляція навігаційними даними (спуфінг) можуть не лише зупинити моніторинг, а й призвести до аварійних ситуацій, що тягне за собою значні фінансові втрати та репутаційні ризики [3]. Необхідність мінімізації людського фактора та забезпечення безперервності бізнес-процесу контролю безпеки в умовах цифрової вразливості зумовлює потребу у впровадженні автономних систем на засадах периферійних обчислень. Це дозволяє трансформувати систему безпеки з «реактивної» на «проактивну», гарантуючи захист персоналу навіть за умови втрати зв’язку з центральним сервером.

Метою роботи стало обґрунтування та розробка концепції кіберзахищеної автономної системи моніторингу, що забезпечує сталість процесів охорони праці та ідентифікацію виробничих аномалій безперервно, незалежно від зовнішніх цифрових загроз чи відсутності мережевої інфраструктури.

Традиційна модель управління промисловою безпекою значною мірою спирається на «людський фактор», де якість моніторингу залежить від кваліфікації, фізичного стану та уважності інспектора. Епізодичний характер перевірок створює «сліпі зони» у часі та просторі, що робить процес контролю фрагментарним і непрозорим для менеджменту. Впровадження БпЛА кардинально змінює цей підхід: моніторинг перетворюється на безперервний цифровий потік об'єктивних даних. Це дозволяє бізнесу впроваджувати проактивне управління ризиками, коли порушення (наприклад, відсутність ЗІЗ) виявляється автоматично в момент його виникнення, а не після нещасного випадку.

Перехід до цифрового моніторингу, попри очевидні переваги, породжує нову категорію ризиків – цифрову залежність бізнес-процесів. Традиційна централізована ІТ-архітектура, де БпЛА виступає лише як «ретранслятор» відео на віддалений сервер, є критично вразливою до мережевих збоїв. У масштабах підприємства будь-яка кібератака, спрямована на відмову в обслуговуванні (DoS) або підміну сигналів навігації, призводить до «інформаційного паралічу».

У такому сценарії функція безпеки, на яку покладається менеджмент, повністю припиняє роботу, що створює ситуацію неконтрольованого ризику. На відміну від звичайних ІТ-збоїв, зупинка системи аеромоніторингу безпосередньо загрожує життю персоналу та цілісності дороговартісної

інфраструктури, що може мати важкі юридичні та фінансові наслідки для компанії. Це зумовлює необхідність перегляду архітектурних рішень у бік підвищення автономності цифрових агентів контролю.

Для забезпечення стійкості бізнес-процесів пропонується перехід до децентралізованої моделі управління, яка передбачає використання «периферійного інтелекту» безпосередньо на борту пристроїв. Впровадження концепції Edge AI надає підприємству низку стратегічних переваг.

Система забезпечує повну автономність прийняття рішень, продовжуючи виконувати контрольну функцію навіть за умови повної цифрової ізоляції об'єкта або активного кібервпливу, що повністю виключає ризик «інформаційного паралічу». Це гарантує безперервність моніторингу охорони праці без покладання на команди із землі у критичних ситуаціях.

Важливим аспектом є оптимізація операційних витрат підприємства. Замість постійної трансляції та зберігання великих обсягів «важких» відеоданих через корпоративні мережі, інтелектуальний борт генерує та відправляє лише короткі текстові звіти про реальні інциденти. Це суттєво зменшує навантаження на мережеву інфраструктуру та заощаджує ресурс акумуляторів.

Процес управління ризиками переходить у режим реального часу, оскільки час реакції системи на виявлене порушення, наприклад роботу персоналу без засобів індивідуального захисту, скорочується до 0,09 сек. Така швидкість у десятки разів перевищує можливості людини-оператора та дозволяє попередити нещасний випадок майже миттєво. У підсумку це мінімізує ймовірність фінансових втрат бізнесу від виробничого травматизму та забезпечує сталий розвиток цифрової екосистеми підприємства.

Впровадження автономних кіберзахищених систем дозволяє трансформувати відділ охорони праці з контролюючого органу на інтелектуальну сервісну службу. Використання оптимізованих алгоритмів (YOLO Tiny) дозволяє інтегрувати складні функції аналітики у бюджетні моделі обладнання, що знижує поріг входу для впровадження інновацій на підприємствах середнього та малого бізнесу.

Цифровізація бізнес-процесів промислової безпеки через впровадження автономних БпЛА є стратегічно необхідним кроком для створення стійкої та конкурентоспроможної промислової екосистеми. Результати дослідження підтверджують, що перехід від пасивного спостереження до інтелектуального периферійного моніторингу дозволяє бізнесу не лише захищати персонал, а й гарантувати стабільність ключових управлінських процесів.

Застосування моделі адаптивної поведінки та алгоритмів безпечної відмови (Fail-Safe) робить систему моніторингу незалежною від зовнішніх

цифрових впливів, таких як кібератаки або технічні збої мережі, що запобігає «інформаційному паралічу» управлінської ланки. Доведено, що використання периферійних обчислень (Edge AI) забезпечує стабільний час реакції на рівні 0,09 сек., що у десятки разів швидше за традиційні централізовані або дистанційні методи управління. Це дозволяє виключити людський фактор та мережеві затримки, які у критичних ситуаціях стають бар'єром для оперативного прийняття рішень.

З точки зору менеджменту ризиків такий підхід забезпечує безперервність контролю за дотриманням норм безпеки (зокрема використання ЗІЗ) навіть за повної цифрової ізоляції об’єкта. Практична значущість роботи полягає у трансформації системи охорони праці в автономний інтелектуальний вузол, що мінімізує виробничий травматизм, знижує фінансові ризики підприємства та створює фундамент для сталого розвитку цифровізованого виробництва.

Список використаних джерел:

1. Rugo A., Ardagna C., Ioini N. A Security Review in the UAVNet Era: Threats, Countermeasures, and Gap Analysis. *ACM Computing Surveys (CSUR)*. 2022. Vol. 55. P. 1–35. DOI: https://doi.org/10.1145/3485272

2. Wei X., Sun C. A Survey on Security of Unmanned Aerial Vehicle Systems: Attacks and Countermeasures. *IEEE Internet of Things Journal*. 2024. Vol. 11. P. 34826–34847. DOI: https://doi.org/10.1109/jiot.2024.3429111

3. Kong P. A Survey of Cyberattack Countermeasures for Unmanned Aerial Vehicles. *IEEE Access*. 2021. Vol. PP. P. 1–1. DOI: https://doi.org/10.1109/access.2021.3124996

УДК 657:004

Ірина Риженко,
студентка І курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D1 Облік і оподаткування,
Херсонський національний технічний університет
Науковий керівник:
Олена Єремян,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8170-7598

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОБЛІКОВИХ ТА ПОДАТКОВИХ СИСТЕМ: АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасна парадигма розвитку економіки України характеризується стрімким переходом до цифрових моделей управління. Згідно з офіційними звітами Міністерства цифрової трансформації, впровадження е-сервісів у фінансовій сфері вже забезпечило державний бюджет антикорупційним ефектом у розмірі понад 16 млрд грн на рік [3, с. 89]. Це підтверджує, що цифровізація обліку є не лише технологічним оновленням, а стратегічним інструментом забезпечення прозорості та економічної безпеки підприємства.

Одним із найбільш динамічних напрямів є цифровізація розрахунків з контрагентами. Станом на 2024 рік близько 60 % українських підприємств малого та середнього бізнесу перейшли на системи електронного документообігу (ЕДО). Стратегічна ціль Мінцифри – досягнення показника у 95 % до 2026 року (табл. 1).

Впровадження таких інструментів дозволяє реалізувати в обліковій системі алгоритм «тристороннього зіставлення» (3-way matching), де дані замовлення, складського надходження та рахунку-фактури верифікуються автоматично, мінімізуючи ризики фіктивних операцій.

У сфері обліку основних засобів цифровізація вирішує проблему розриву між паперовими записами та фізичною наявністю активів [4]. Практичне використання RFID-технологій та QR-кодування дозволяє скоротити трудовитрати на інвентаризацію на 70–80 %.

На відміну від традиційного методу, цифрова інвентаризація забезпечує миттєве відображення результатів у ERP-системі, а інтеграція з IoT-

датчиками дає змогу нараховувати амортизацію на основі фактичного пробігу чи навантаження обладнання (виробничий метод), що значно підвищує точність фінансових показників.

Таблиця 1

Порівняльна динаміка ключових показників цифровізації*

Показник	Стан (2023-2025 рр.)	Прогноз (2026 р.)	Вплив на облік та аудит
Кількість ПРРО	> 870 000 од.	Повна діджиталізація	Прозорість готівкового виторгу
Використання ЕДО	~ 60 % бізнесу	95 % бізнесу	Автоматизація розрахунків
Стандарт SAF-T	Пілотні впровадження	100 % великого бізнесу	Перехід до дистанційного аудиту
Економічний ефект	16 млрд грн/рік	> 25 млрд грн/рік	Зниження витрат на адміністрування

*Узагальнено автором на основі [1; 2].

Найбільш вагомих змін зазнала і цифровізація податкового адміністрування. Масштабне впровадження програмних РРО, кількість яких перевищила 870 000 одиниць, створило фундамент для тотального контролю роздрібного виторгу в реальному часі [3, с. 89]. Практична цифровізація податкового адміністрування в Україні не є ізольованим процесом – вона інтегрована в глобальний порядок денний боротьби з розмиванням податкової бази (план BEPS). Впровадження автоматичного обміну інформацією за стандартом CRS (Common Reporting Standard) кардинально змінює правила гри для міжнародного бізнесу. Тепер дані про іноземні рахунки резидентів України стають доступними податковим органам автоматично. Це вимагає від бухгалтерських служб переходу до концепції «прозорого володіння» та ретельного цифрового документування операцій із нерезидентами, оскільки будь-яка невідповідність даних у звітах різних країн миттєво підсвічується аналітичними системами як податкове правопорушення.

Наступним етапом цифровізації стало впровадження стандарту SAF-T UA (Standard Audit File for Tax) для великих платників податків у 2025 році. Це дозволяє податковим органам здійснювати «е-аудит» – дистанційну перевірку цифрового масиву даних підприємства, що знижує адміністративний тиск на бізнес та скорочує час перевірок з тижнів до годин.

Застосування технологій Big Data та штучного інтелекту в податковому адмініструванні дозволяє реалізувати концепцію «горизонтального моніторингу». Контролюючі органи аналізують економічну поведінку платників, порівнюючи їхні показники з середньогалузевими значеннями. Якщо циф-

рова система бачить, що рентабельність або рівень заробітної плати підприємства суттєво нижчі за ринкові, вона автоматично ідентифікує такий суб'єкт як потенційно ризиковий, що дозволяє фокусувати ресурси податкового контролю саме там, де ймовірність порушень є найвищою.

Отже, в умовах цифрового адміністрування знання лише нормативної бази стає недостатнім. Фахівець повинен володіти навичками роботи з великими масивами даних (Data Literacy), розуміти логіку роботи SQL-запитів та вміти проводити внутрішній «е-аудит» власної звітності ще до її подання. По суті, професія трансформується у бік «податкового інжинірингу», де головним завданням є налаштування облікової системи таким чином, щоб вона автоматично генерувала податковий результат з мінімальним втручанням людини, забезпечуючи при цьому повну відповідність цифровим алгоритмам контролюючого органу.

Поряд із цим виникають і певні проблеми, які пов’язані з концентрацією колосальних масивів фінансової інформації на серверах податкової служби і створюють ризики кібератак. Витік даних про обороти компаній або стан рахунків фізичних осіб може бути використаний зловмисниками для рейдерських захоплень або промислового шпигунства. Тому практична цифровізація вимагає від держави не лише закупівлі софту, а й створення багаторівневої системи кіберзахисту за стандартами ISO/IEC 27001, а також чіткого законодавчого регулювання відповідальності посадових осіб за збереження конфіденційності цифрового сліду платника [5].

Подальший розвиток систем у напрямі "Zero-touch accounting" та інтеграція з державними цифровими сервісами дозволить підприємствам не лише дотримуватися законодавства, а й перетворити бухгалтерську службу на центр стратегічного аналізу та прогнозування. Цифровізація податкового адміністрування є незворотним процесом, який веде до повної дематеріалізації податкових відносин. Перспективи розвитку вбачаються у впровадженні штучного інтелекту для надання персоналізованих податкових консультацій у чат-ботах та використанні технології блокчейн для адміністрування ПДВ, що дозволить створити систему самовиконуваних податкових зобов'язань. Головним критерієм успіху цієї трансформації має стати не лише збільшення податкових надходжень, а й створення комфортного цифрового середовища, де чесна сплата податків здійснюється «непомітно» для платника, стаючи логічним завершенням будь-якої господарської транзакції.

Список використаних джерел:

1. Звіт про стан цифровізації в Україні 2023–2024. *Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний портал «Дія»*. URL: https://thedigital.gov.ua/news/reports

2. План цифрової трансформації України на 2024–2026 роки. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: https://thedigital.gov.ua

3. Пилипенко О. О. Цифровізація податкового адміністрування як чинник детінізації економіки України. *Фінансовий простір*. 2023. № 1. С. 88–97.

4. Шатковська Л. С. Цифровізація бухгалтерського обліку як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: https://economyandsociety.in.ua

5. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements. *International Organization for Standardization*.

УДК 330.1

Наталія Розумович,
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-4498-725x

ФУНКЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СПЕЦІАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

Будь-який процес чи діяльність передбачає наявність певних функцій. Функції фінансового менеджменту як спеціальної галузі регулювання діяльності компанії охоплюють стратегічне планування, організацію, аналіз, контроль та мотивацію у сфері управління грошовими потоками. Головна мета – оптимізація структури капіталу, мінімізація фінансових ризиків та максимізація вартості компанії шляхом ефективного формування і використання ресурсів. Якщо уявити компанію як корабель, то ці функції – це одночасно і робота двигуна, і дії капітана на містку.

Управління активами – це функція, яка відповідає за «фізичне» наповнення бізнесу. Фінансовий менеджер аналізує, скільки компанії потрібно верстатів, запасів на складі та грошей у касі, щоб забезпечити запланований обсяг продажів. Головна мета її полягає в тому, щоб активів не було забагато, бо це «заморожені» гроші, які не працюють, і не було замало, бо це зупинить виробництво. Ключовий акцент спрямований на максимальне прискорення оборотності (чим швидше товар перетворюється на гроші, тим вищий прибуток) [1].

Управління капіталом – це функція, яка пов’язана із роботою з «фундаментом» – звідки беруться гроші. Менеджер вирішує, чи залучати нових інвесторів (власний капітал), чи брати кредит у банку (позиковий капітал). Головна мета – зробити вартість залучення грошей мінімальною, а ключовий акцент – оптимізація структури. Занадто багато боргів – це ризик банкрутства; занадто мало – це втрачена можливість заробити більше, використовуючи кредитне «плече» [2].

Управління інвестиціями – це погляд у майбутнє. Функція полягає у виборі проєктів, куди компанія вкладе накопичений прибуток або залучений капітал. Головна мета – обрати проєкти з найвищою доходністю при прийнятному рівні ризику. Ключовий акцент – порівняння різних варіантів (наприклад, відкрити новий цех чи купити акції конкурента) та вибір найбільш ефективної комбінації.

Управління грошовими потоками – це «диспетчерська» функція. Навіть прибуткова компанія може закритися, якщо в конкретний вівторок у неї не виявиться грошей на рахунку для оплати податків чи оренди. Головна мета – забезпечити абсолютну платоспроможність у будь-який момент часу. Ключовий акцент спрямований на синхронізацію, тобто зробити так, щоб дати надходження грошей від клієнтів збігалися або передували датам виплат постачальникам.

Управління фінансовими ризиками – бізнес завжди працює в умовах невизначеності. Ця функція передбачає створення «подушки безпеки» та систем захисту. Головною метою є мінімізувати можливі втрати від стрибків курсу валют, зміни відсоткових ставок або невиплати боргів клієнтами. Ключовий акцент направлений на профілактику та страхування – краще витратити невелику суму на страховку зараз, ніж втратити все завтра [2].

Антикризове фінансове управління – це режим «швидкої допомоги», який вмикається при появі перших ознак фінансової нестабільності. Головна мета – вчасно розпізнати наближення кризи та не допустити банкрутства. Ключовий акцент спрямований на санацію (оздоровлення) – радикальні заходи з продажу непотрібних активів, скорочення витрат та реструктуризації боргів для відновлення життєздатності компанії.

Фінансовий менеджмент як галузь регулювання працює як єдиний механізм. Ці функції не працюють ізольовано. Вони утворюють багаторівневу систему, а саме управління капіталом дає гроші для управління активами, активи генерують грошові потоки, а управління ризиками та антикризові заходи захищають цей процес від зовнішніх шоків. Реалізація цих функцій дозволяє компанії досягти головної мети – максимізації ринкової вартості бізнесу. Без чіткого виконання цих функцій компанія може мати чудовий продукт, але загинути через неграмотний розподіл ресурсів або надмірну заборгованість.

Список використаних джерел:

1. Чебанова Т. Є. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Одеса, 2025. 211 с.

2. Непочатенко О. О., Пташник С. А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. URL: https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/420746a8-d2cd-4694-840b-c43-5d296d8fe/content

УДК 336.226.322:004

Вікторія Руденко,
професор кафедри фінансів,
банківської справи та страхування,
доктор економічних наук, доцент,
Вінницький навчально-науковий
інститут економіки ЗУНУ,
м. Вінниця, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4911-7600

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ПДВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки підвищення ефективності податкового контролю стає одним із ключових завдань державної фінансової політики. Особливої актуальності це набуває у сфері адміністрування податку на додану вартість, який традиційно характеризується складністю облікових процедур, високими ризиками ухилення від оподаткування та значним фіскальним значенням для бюджету.

Цифровізація адміністрування податку на додану вартість є одним із ключових напрямів модернізації податкової системи, спрямованим на підвищення прозорості фіскальних процесів, мінімізацію податкових ризиків та вдосконалення механізмів податкового контролю. Запровадження цифрових технологій у сфері адміністрування ПДВ обумовлене як значною фіскальною роллю цього податку у формуванні доходів державного бюджету, так і необхідністю протидії схемам ухилення від оподаткування, що традиційно пов'язані з його справлянням.

В Україні цифровізація адміністрування ПДВ реалізується через функціонування електронних інформаційних систем, зокрема системи електронного адміністрування ПДВ, механізму електронної реєстрації податкових накладних та розрахунків коригування, а також автоматизованого моніторингу відповідності податкових накладних критеріям ризиковості. Застосування таких інструментів забезпечує оперативний обмін податковою інформацією, підвищує контроль за достовірністю податкового кредиту та податкових зобов'язань, а також сприяє зниженню можливостей для маніпуляцій із податковою звітністю.

Цифровізація адміністрування ПДВ відіграє фундаментальну роль у підвищенні ефективності податкового контролю, поєднуючи технологічні інновації з практичними інструментами управління фіскальними ризика-

ми. ПДВ є одним із основних джерел доходів державного бюджету, тому забезпечення прозорості, своєчасності та достовірності адміністрування цього податку має критичне значення для фінансової стабільності держави. Традиційні методи контролю, що базувалися на ручній обробці документів і вибіркових перевірках, в умовах сучасного економічного середовища демонстрували обмежену ефективність та значну затримку у виявленні порушень, що створювало простір для ухилення від оподаткування та податкових зловживань.

Впровадження цифрових технологій в адмініструванні ПДВ дозволяє радикально змінити цю ситуацію, забезпечуючи автоматизацію ключових процесів: реєстрацію податкових накладних, формування електронного податкового обліку, обробку даних у режимі реального часу та інтеграцію аналітичних модулів для оцінки ризиковості податкових операцій. Наприклад, система електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ) в Україні дозволяє миттєво виявляти невідповідності в податкових накладних, контролювати податкові кредити та зобов'язання платників і, відповідно, скорочувати часові та ресурсні витрати на перевірки. Це значно підвищує ефективність податкового контролю, оскільки контролюючі органи можуть фокусувати ресурси на об'єктах з високим рівнем ризику, застосовуючи підхід ризик-орієнтованого аудиту.

Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості та прогнозованості податкових процедур. Автоматизовані системи забезпечують стандартизовану обробку даних, зменшують вплив людського фактора та суб'єктивності в контролі, що знижує ймовірність помилок або маніпуляцій [1]. Водночас електронні сервіси сприяють підвищенню податкової дисципліни платників, оскільки забезпечують швидкий доступ до інформації про власні зобов'язання, історію операцій та стан податкового контролю.

Не менш важливим є аналітичний потенціал цифрових систем адміністрування ПДВ. Використання великих даних та алгоритмів машинного навчання дозволяє податковим органам виявляти закономірності у поведінці платників, прогнозувати ризики та формувати більш точні моделі контролю. Це дає змогу зосередити перевірки на потенційно проблемних суб'єктах та операціях, що значно підвищує ефективність податкового контролю без надмірного навантаження на сумлінних платників.

Відтак цифровізація адміністрування ПДВ в Україні є не просто інструментом технічного вдосконалення податкової системи, а стратегічним чинником підвищення ефективності податкового контролю. Вона забезпечує автоматизацію обліку та контролю, зменшує часові та ресурсні витрати, підвищує прозорість і точність процедур, мінімізує можливості для ухилення

від оподаткування та створює умови для більш точного та ефективного управління ризиками.

Перспективи вдосконалення цифровізації адміністрування ПДВ в Україні безпосередньо пов'язані з підвищенням ефективності податкового контролю та оптимізацією фіскальних процесів у сучасних умовах цифрової трансформації економіки. Незважаючи на успішне впровадження системи електронного адміністрування ПДВ, електронної реєстрації податкових накладних та механізмів ризик-орієнтованого контролю, існує низка напрямів, розвиток яких може суттєво покращити ефективність податкового адміністрування.

По-перше, пріоритетним є подальший розвиток аналітичних та прогностичних інструментів обробки великих масивів даних. Використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання дозволить автоматично ідентифікувати потенційні ризикові операції, прогнозувати ймовірність податкових порушень та оптимізувати розподіл ресурсів податкових органів [2, с. 82]. Такий підхід забезпечить більш адресний і ефективний контроль, зменшуючи навантаження на сумлінних платників та підвищуючи швидкість виявлення порушень.

По-друге, значною перспективою є інтеграція електронних податкових сервісів з іншими державними інформаційними системами, зокрема з митними, банківськими та соціальними платформами. Це забезпечить комплексну оцінку фінансових потоків платників податків, автоматичне порівняння даних та зменшення можливостей для маніпуляцій із податковою звітністю. Така інтеграція дозволить створити єдину цифрову екосистему адміністрування ПДВ, що забезпечить не лише контрольні функції, а й аналітичну підтримку для стратегічного управління податковими ризиками.

По-третє, не менш важливим є посилення заходів кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів. Розвиток систем цифрового адміністрування ПДВ потребує надійного захисту даних, щоб забезпечити їхню цілісність, конфіденційність та доступність. Це особливо критично в умовах масштабного використання електронних інструментів для контролю податкових операцій та обліку великих обсягів фінансової інформації.

По-четверте, перспективи цифровізації адміністрування ПДВ включають гармонізацію національних практик з європейськими стандартами, зокрема у частині електронного обліку, обміну податковою інформацією та застосування сучасних аналітичних інструментів [3, с. 369]. Така синхроні-

зація не лише підвищить ефективність національного податкового контролю, а й створить умови для інтеграції українського податкового середовища в єдину цифрову європейську систему адміністрування ПДВ.

Отже, вдосконалення цифровізації адміністрування ПДВ відкриває значні перспективи підвищення ефективності податкового контролю. Це передбачає розвиток аналітичних і прогностичних інструментів, інтеграцію інформаційних систем, посилення кібербезпеки та гармонізацію національних підходів із міжнародними стандартами. У комплексі ці заходи сприятимуть підвищенню прозорості податкових процедур, зменшенню ризиків ухилення від оподаткування та зміцненню фінансової стабільності держави.

Список використаних джерел:

1. Гончар Л. В., Літвінов А. О. Цифровізація податкової системи: основні напрями та перспективи. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5770/5824 (дата звернення: 05.02.2026).

2. Сідляр В., Герчаківський С., Косс С. Цифровізація податкового адміністрування в контексті підвищення ефективності оподаткування малого та середнього бізнесу. *Світ фінансів*. 2025. Вип. 4 (81). С. 75-88.

3. Ізмайлов Я. О., Єгорова І. Г., Барицький Р. О. Цифровізація та глобалізація системи адміністрування податків як драйвер інноваційного розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 363-370.

УДК 338.123, 330.341

Наталія Рябець,
доцент кафедри міжнародного менеджменту,
кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2974-2975

ГЛОБАЛЬНА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ: ЕКОСИСТЕМНІ РІШЕННЯ ЯК АКТУАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ІТ-БІЗНЕСУ

Бурхливе проникнення інформаційних технологій у будь-яку сферу соціально-економічної взаємодії є характерною особливістю сучасного етапу розвитку, що чинить трансформуючий вплив практично на всі аспекти життєдіяльності суспільства. Аналогічні процеси відбуваються і в бізнес-просторі – цифрові технології так само активно проникають у діяльність

компаній, якісно трансформуючи умови їх існування, що спонукає топменеджмент корпоративних структур до перегляду існуючих бізнес-моделей, вже звичних форм здійснення бізнесової діяльності, принципів управління.

В сучасну епоху цифрових рішень компанії вимушені повсякчасно задумуватися над практичною імплементацією цифрових рішень та використання широких можливостей, що вони пропонують. Якщо цього не зробити, глобальний ринок опанують більш динамічні та адаптивні конкуренти, які краще враховують принципово нові виклики та можливості реалій сьогодення. В першу чергу це є релевантним до тих корпоративних структур, діяльність яких, з одного боку, пов'язана із цифровими рішеннями, а з іншого – тих, які функціонують на високотехнологічних ринках, де вміння працювати з інноваціями має критичне значення. Тим самим актуалізується питання: як суб'єктам високотехнологічного IT-бізнесу краще організувати свою діяльність в контексті мережевої (зростання кооперацийних зв'язків) та цифрової (цифрова трансформація бізнес-процесів) стадії розвитку глобального бізнес-простору.

Однією з організаційних інновацій, що пропонує варіант рішення та водночас є відмінною рисою сучасного етапу розвитку, є екосистема, що приходить на зміну традиційному корпоративному утворенню. Так, якщо традиційно діяльність економічних агентів, що генерують інновації, базувалася на внутрішньофірмовому поділі праці, спеціалізації, контролі результатів, підготовці уніфікованих пропозицій та їхній доставці до клієнтів (так звана товарно-домінуюча (T-D логіка)), то в сучасних умовах динамізації цифрових трансформацій увага компаній вже фокусується на процесах обслуговування, обміні послугами між акторами, де навички, здібності та компетенції одного генерують користь для іншого (сервісно-домінуюча (S-D логіка)). В такому контексті постачальники, споживачі, партнери функціонують в рамках однієї спільної мережі, інтегруючи свої знання, досвід, ресурси та взаємодіючи між собою з метою спільного формування та постачання на ринок інновацій, що володіють найвищою цінністю для споживачів. Організаційні рамки компаній, які активно імплементують у свою діяльність цифрові технології, розмиваються, так само як і їхня галузева приналежність. Організація екосистеми надає можливість одночасно функціонувати у різних сферах та працювати із принципово різними продуктами.

Аналіз міжнародної бізнес-практики останніх років продемонстрував, що саме цифровізація стала домінуючим фактором появи та поширення бізнес-моделей, що відповідають принципу екосистеми як різновиду мережевої кооперації компаній. В першу чергу це знайшло свій прояв у тих галузях, де цифрові рішення виявилися найбільш затребуваними, і постала

необхідність здійснення координації автономних учасників, що забезпечуватиме генерування єдиної ціннісної пропозиції, а інтеграція необхідних компонентів може бути здійснена за низького рівня трансакційних витрат.

Традиційно пріоритетною задачею, яка стояла перед високотехнологічним бізнесом, є безперервне створення високотехнологічних продуктів та рішень, які задовольняють швидкозмінні запити ринку. Успішне управлінське рішення цієї проблеми вимагає, з одного боку, створення інноваційного, креативного середовища, організацію механізму створення продуктів із високотехнологічною компонентою, а з іншого – оперативного моніторингу запитів ринку, налагодження прозорих та лояльних відносин із клієнтами. Одним із високопотенційних інструментів вирішення даної комплексної задачі є саме екосистеми, зокрема на базі платформ, які розставляють інші управлінські акценти та пропонують рішення, що принципово диференціюються від традиційних ієрархічних бізнес-структур.

Якщо конкретизувати економічну сутність феномену «екосистема», то пропонуємо розглядати її як стійку комплексну систему незалежних учасників, бізнесових процесів, інфраструктур та інноваційних ініціатив, що взаємодіють між собою з метою створення оптимальної спільної ціннісної пропозиції. Повноцінно функціонуюча екосистема повинна мати чотири ключові взаємопов'язані компоненти: об'єктна (суб'єкти екосистеми), середовище (платформа), процесна (мережа), проєктна (інноваційні та технологічні рішення). Подібна конфігурація забезпечує загальну стійкість, надає можливість одним елементам залучати як просторово-часові, так і знаннєві ресурси інших, якими ті володіють у надлишку. Водночас на відміну від природних екосистем бізнес-екосистема не є такою, що самостійно організовується та потребує належної інтеграції і координації дій її учасників. Саме тому, незважаючи на відсутність чіткої ієрархії, як правило, присутня компанія-лідер, яка володіє необхідними динамічними здібностями, сукупність яких формує потенціал для генерування та реконфігурації внутрішніх та зовнішніх компетенцій, необхідних для досягнення, утримання та посилення інноваційних переваг у динамічному бізнес-просторі, а також ця компанія є ініціатором створення екосистеми та визначає вектор її розвитку (встановлює аналітичні метрики та механізми оцінки ефективності [1], залучає нових учасників, що, своєю чергою, забезпечують комплементарні продукти, інновації [2; 3]. Продукти та послуги, що пропонує екосистема, зазвичай реалізуються під спільним зонтичним трендом, який також визначає компанія-лідер.

Аналіз діяльності успішних суб'єктів високотехнологічного ІТ-бізнесу, що функціонують як екосистеми (Apple Inc, Google та ін.), демонструє

різноманітні приклади реорганізації менеджменту даних компаній. Переваги цієї бізнес-моделі багато в чому обумовлюються тим, що завдяки цифровізації учасники-ініціатори спромоглися вирішити одночасно низку ключових управлінських проблем, зокрема: підвищити швидкість виходу на ринок; якісно змінити модель масштабування бізнесу; розширити клієнтську базу; забезпечити інтегрованість рішень; скоротити трансакційні та операційні витрати учасників. Окрім того, компаніям-лідерам вдалося створити умови, які забезпечують їм технологічну першість на ринку, що стало можливим у тому числі і за рахунок вирішення низки принципових проблем в управлінні. Високотехнологічні екосистеми повинні бути готовими до сприйняття нових тенденцій глобального економічного розвитку, володіти інструментом, що забезпечуватиме їхню швидку адаптацію до наддинамічних трансформацій ринку. В цьому контексті успішні корпоративні структури розглядають учасників мережі як контрагентів виникнення та трансформації ланцюга створення вартості, а джерелом ідей стає спільна креативна діяльність працівників компаній-учасниць, що радикально виокремлює її від традиційних компаній з їхніми чітко ідентифікованими статичними ролями співробітників.

Отже, в епоху надконкурентних ринків високотехнологічним суб'єктам ІТ-бізнесу варто замислитися про широке застосування моделі екосистеми. Подібні бізнес-утворення є особливо затребуваними у ситуаціях, коли ринок обумовлює необхідність колаборації з іншими автономними акторами задля генерування єдиної ціннісної пропозиції, а окремі компоненти бізнес-рішення можуть бути гнучко та оперативно інтегровані в діяльність компанії-лідера. Екосистеми здатні допомогти високотехнологічним суб'єктам ІТ-бізнесу у підтримці їхнього ринкового лідерства та збереження конкурентних переваг, оскільки саме новації, в тому числі й у сфері технологій, виступають одночасно головним фактором та результатом їхнього становлення та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ketonen-Oksi S., Valkokari K. Innovation ecosystems as structures for value co-creation. *Technology Innovation Management Review*. 2019. Vol. 9 (2). Pp. 25–35. URL: https://doi.org/10.22215/timreview/1216

2. Williamson P. J., De Meyer A. Ecosystem advantage: How to successfully harness the power of partners. *California Management Review*. 2012. Vol. 55 (1). Pp. 24–46. URL: https://doi.org/10.1525/cmr.2012.55.1.24

3. Teece D. J. Business ecosystems. *The Palgrave encyclopedia of strategic management* / eds. M. Augier, D. J. Teece. London : Palgrave Macmillan, 2016. Vol. 1–4. URL: https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_724-1

4. Helfat C. E., Raubitschek R. S. Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*. 2018. Vol. 47 (8). Pp. 1391–1399. URL: https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.019

УДК 657

Вікторія Синяговська,
студентка ІІІ курсу спеціальності 072 Фінанси,
банківська справа, страхування та фондовий ринок,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Ігор Цюцяк,
старший викладач кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3751-1325

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах цифрової трансформації всі сфери суспільного життя зазнають глибоких змін під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. Фінансове управління, як одна з ключових підсистем економічної діяльності, не є винятком. Одним із визначальних напрямів його модернізації є впровадження електронного документообігу, що забезпечує оперативний, надійний і прозорий обмін фінансовими та управлінськими документами між учасниками господарських відносин, сприяючи підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень і контролю за рухом фінансових ресурсів.

Ефективне функціонування системи електронного документообігу передбачає наявність належного нормативно-правового, технічного та організаційного забезпечення. Нормативне підґрунтя становлять положення Законів України «Про електронні документи та електронний документообіг» і «Про електронні довірчі послуги», а також підзаконні акти, що регламентують порядок створення, передавання, зберігання та використання електронних документів. Відповідно до чинного законодавства, електронний документообіг – це сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів [1].

Таке визначення відображає комплексний характер цієї системи, що поєднує правові, організаційні та технологічні аспекти управління інформацією.

Електронний документообіг є не лише технічним інструментом автоматизації, а й важливим чинником управлінської модернізації. Його впровадження забезпечує оптимізацію фінансових процесів, скорочення адміністративних витрат, підвищення точності оброблення даних і контрольованості операцій. У фінансовому управлінні це означає можливість формування, перевірки та підписання у цифровій формі звітності, рахунків, актів, договорів, платіжних документів та ін. Використання кваліфікованого електронного підпису гарантує їхню юридичну силу, автентичність і цілісність.

Цифрова трансформація фінансового управління охоплює не лише автоматизацію окремих операцій, а й формування інтегрованої інформаційної системи, що забезпечує безперервний обмін даними між усіма елементами фінансової інфраструктури підприємства. У цьому контексті електронний документообіг виступає базовим елементом цифрової фінансової екосистеми, який інтегрує фінансові дані й бізнес-процеси в єдине інформаційне середовище, забезпечуючи прозорість, узгодженість і оперативність фінансових операцій.

Водночас процес упровадження електронного документообігу супроводжується низкою викликів – потребою в сучасному технічному оснащенні, підготовці персоналу, посиленні кіберзахисту та формуванні цифрової культури працівників. Однак переваги – швидкість обміну інформацією, надійність зберігання даних і підвищення ефективності управління – істотно переважають тимчасові витрати адаптації.

Отже, електронний документообіг є стратегічним чинником цифрової трансформації фінансового управління. Його розвиток створює основу для автоматизації управлінських процесів, упровадження штучного інтелекту, аналітики великих даних і побудови цифрових платформ фінансового менеджменту, що визначають конкурентоспроможність підприємств у цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV зі змінами і доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text

УДК 336.7

Лариса Слобода,
керівник напряму фінтех,
кандидат економічних наук, доцент,
ПВНЗ «ІТ СТЕП Університет»,
м. Львів, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8953-9111

ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ DEFI-ПРОЄКТІВ У РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ФІНТЕХ

DeFi-проєкти забезпечують доступність фінансових послуг для мільйонів людей без банківських рахунків, усуваючи посередників і зменшуючи витрати на транзакції. Транспарентність технології блокчейну дозволяє верифікувати всі фінансові операції в реальному часі, що знижує корупцію та шахрайство, а цілодобова доступність суттєво прискорює платежі. Експерти стверджують, що сукупна вартість активів, залучених у DeFi-проєкти, досягнула 200 млрд дол. США у 2025 році, з домінуванням смартконтрактів на блокчейні Ethereum у сфері кредитування, стейкінгу та пулів ліквідності. А станом на початок 2026 року крипторинок зафіксував рекордний притік капіталу в 2,17 млрд дол. США на фоні геополітичної напруги [1; 2].

Беручи до уваги високу інноваційність та прибутковість DeFi-проєктів, основні ризики пов'язані із вразливістю кодів смартконтрактів та неадекватно проведеного аудиту їх безпеки. Ці чинники призвели до фінансових втрат понад 3,1 млрд дол. США від хакерів у першій половині 2025 року, з акцентом на проблеми доступу, якими були зумовлені 59 % втрат. Істотним викликом для розвитку DeFi-проєктів в індустрії фінтех є регуляторна невизначеність, яка створює юридичні ризики для користувачів, а волатильність криптовалют посилює їхні фінансові втрати. Відсутність централізованого нагляду ускладнює відновлення коштів після хакерських атак. Прикладом такого кейсу є втрати користувачів криптобіржі Bybit, які сягнули 1,5 млрд дол. США [2]. Однак інноваційність та приватність проєктів DeFi трансформують фінтех, інтегруючись із традиційними банками через швидкі платежі та стейблкоїни, що покращує ліквідність і знижує витрати. Так, частка кредитних протоколів у загальній вартості зросла до 21,3 % за 2025 рік, сигналізуючи про органічний ріст, але з ризиком спаду. Майбутній розвиток залежить від практики застосування технологій AI для ризик-менеджменту та регуляторного комплаєнсу, що дозволить масштабувати DeFi без значних втрат [2-4].

Дослідження ринку віртуальних активів показує, що у 2026 році DeFi стикається з посиленим регуляторним тиском у ключових юрисдикціях, таких як Європа та США, через посилення вимог до фінансового моніторингу, політики AML (Anti-Money Laundering), високого рівня децентралізації протоколів смартконтрактів. На подолання ризиків комплаєнсу в Європейському Союзі запроваджено регулювання MiCA, яке повною мірою впроваджується до липня 2026 року, вимагаючи ліцензування для постачальників послуг у сфері віртуальних активів – CASP, фронтендів DeFi та емітентів стейблкоїнів. Такі заходи підвищують витрати на комплаєнс, проте стимулюють створення гібридних бізнес-моделей, поєднуючи сфери традиційного банкінгу та децентралізованих фінансів [4-7]. Україна не залишається осторонь глобальних трендів та слідує правилам FATF та ЄС у сфері віртуальних активів, координуючи стандарти верифікації ідентичності в DeFi-проєктах та закриваючи офшорні лазівки.

В Україні DeFi розвивається з акцентом на міжнародну координацію та правові аспекти, без специфічних локальних норм. Рекомендації FATF щодо Travel Rule та нагляду за DeFi посилюють глобальний тиск у 2026 році, зменшуючи привабливість офшорних юрисдикцій через гармонізацію правил. Так, за даними звіту FATF 73 % юрисдикцій (85 з 117) впровадили Travel Rule для VASPs, з акцентом на DeFi як VASP, якщо є контрольовані інтерфейси. Звіт підкреслює регулювання offshore VASPs: понад третина юрисдикцій вимагають ліцензування іноземних сервіс-провайдерів [7]. Посилений нагляд за фінтех та DeFi-компаніями в офшорних юрисдикціях зменшує регуляторний арбітраж – такі фінансові заби, як Сінгапур, Дубай, Гонконг, конвергують до FATF-стандартів, видаючи ліцензії та штрафуючи неліцензовані компанії. Такі заходи стимулюють життєздатні DeFi-проєкти переходити до гібридних бізнес-моделей з KYC (Know-Your-Customer Identification) для уникнення штрафів за порушення комплаєнсу [8-9].

Дослідження показують, що у 2025-2026 роках публічних прикладів масової міграції DeFi-платформ до офшорів через FATF небагато, оскільки більшість топпроєктів (Uniswap, Aave, Lido) зберігають мульти-чейн модель без фізичної релокації. DeFi-проєкти адаптуються гібридно: наприклад, GMX розширює на Arbitrum/Avalanche без KYC, уникаючи офшорів, але фокусуючись на низькому регуляторному нагляді. PancakeSwap на BNB Chain приваблює користувачів низькими комісіями, але не мігрує формально, а просто інтегрує офшорні юрисдикції через децентралізацію. Замість релокації спостерігається ріст таких компаній у регуляторно привабливих юрисдикціях, таких як Дубай, Сінгапур та Канада, де ліцензії полегшують доступ

до глобальних ринків. Для України це означає фокус на ЄС-стандартах без локальних прикладів [9].

Як наслідок, у 2026 році найпопулярніші юрисдикції для DeFi-проєктів визначаються балансом між прозорим регулюванням, доступом до ринку та низькими витратами на комплаєнс, зокрема [7-10]:

- ОАЕ (Дубай) з 2025 року пропонує DeFi-ліцензії, такі як MANTRA для бірж та управління активами, охоплюючи 90 % бізнес-моделей таких компаній;
- Гонконг не має окремого DeFi-закону, але вимагає ліцензування незалежно від децентралізації;
- Сінгапур та ЄС стимулюють гібридні моделі з AML/KYC для масштабування;
- Панама дозволяє запуск за 2-4 тижні з витратами в 8-100 разів нижчими, ніж у Дубаї, ідеально для таких компаній без повного комплаєнсу;
- Кайманові острови підходять для некастодіальних гаманців, але обмежують інші послуги;
- США фокусуються на IRS 1099-DA, але з високими бар'єрами для некастодіальних протоколів.

Розробники фінтех-проєктів в Україні при реєстрації бізнесу орієнтуються на ОАЕ та Гонконг для забезпечення глобального доступу, уникаючи ризикових юрисдикцій через правила FATF. Незважаючи на регуляторні виклики, компанії у сфері DeFi показують високу прибутковість (середній APY 8-20 % відносно 2-6 % у традиційному банкінгу) та зростаючу капіталізацію ключових активів – понад 1 млрд дол. США з прогнозом 8х зростання для платформ на кшталт Aave, Morpho та Maple через токенізацію [11]. Таким чином, децентралізовані проєкти у сфері віртуальних активів забезпечують трансформацію бізнес-моделей фінтех-компаній та активно інтегруються у традиційні фінанси через дотримання правил міжнародного комплаєнсу, забезпечуючи значно вищий рівень прибутковості та ріст інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Крипторинок зафіксував рекордний притік капіталу, активність у мережі Ethereum досягла історичного максимуму: що нового. *Мінфін*. 2026. URL: https://minfin.com.ua/ua/2026/01/20/166590934/

2. DeFi at USD 200 B TVL: Finding Sustainable Yeild in the 2026 Bull Market. *Web 2 Developer Forum*. 2026. URL: https://blockeden.xyz/forum/t/defi-at-200b-tvl-finding-sustainable-yield-in-the-2026-bull-market/235

3. Luke Owein Boult. EU's New Anti-Money Laundering Authority on Track for Full Operations in 2028. *The Sumsuber*. 2026. URL: https://sumsub.com/media/news/eu-new-anti-money-laundering-authority-on-track-for-full-operations/

4. DeFi in 2026: Dying or Evolving? Regulatory Pressures and the Rise of Resilient Innovation. *Ainvest*. 2026. URL: https://www.ainvest.com/news/defi-2026-dying-evolving-regulatory-pressures-rise-resilient-innovation-2601/

5. IRS Finalizes DeFi 1099-DA: 2026 Impacts on MiCA Protocols. *CryptoVerse Legal Consultancy*. 2026. URL: https://www.cryptoverselawyers.io/irs-1099-da-defi-2026-mica-protocol-compliance/

6. DEF Publishes 2025 Crypto Policy Recap Blog and Executive Director Letter. *DeFi Debrief*. 2026. URL: https://www.defieducationfund.org/defi-debrief-january-9-2026/

7. FATF Drives 73 % of Jurisdictions to Adopt Crypto Travel Rule for AML Compliance. *Ainvest*. 2026. URL: https://www.ainvest.com/news/fatf-drives-73-jurisdictions-adopt-crypto-travel-rule-aml-compliance-2507/

8. FATF Issues AML/CFT Updates for VASPs. *Gtg*. 2026. URL: https://gtg.com.mt/fatf-issues-aml-cft-updates-for-vasps/

9. Targeted Update on Implementation of the FATF Standards on Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers. *FATF-OECD*. 2025. 30 p. URL: https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/recommendations/2025-Targeted-Upate-VA-VASPs.pdf.coredownload.pdf

10. Дрейпер А. 10 DeFi платформ, на які варто звернути увагу у 2025 році. *BINANCE SQUARE*. 2026. URL: https://www.binance.com/uk-UA/square/post/20166801045402

11. Бішко Ю. Defi криптовалюта: ці 5 монет можуть бути найкращою інвестицією 2024-2025 року. *Bikotrading Academy*. 2025. URL: https://bikotrading.pro/defi-bum-top-5-monet

УДК 336.71:330.341.1

***Софія Стефінка, Вікторія Вербіцька*,**
студентки ІІІ курсу спеціальності
072 Фінанси, банківська справа та страхування,
Фаховий коледж ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
***Мирослав Максимюк*,**
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-8205-0573

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ

Сучасний розвиток банківського сектору відбувається в умовах активної цифровізації економіки та стрімкого поширення фінансових технологій (FinTech). Інноваційні цифрові технології суттєво змінюють традиційну

модель банківської діяльності, сприяють автоматизації операційних процесів, підвищенню якості фінансових послуг та розширенню можливостей взаємодії банків з клієнтами.

Актуальність досліджень перспектив розвитку цифрових технологій у фінансовій сфері сформована зміною поведінки і рівня очікувань споживачів фінансових послуг та необхідністю підвищення конкурентоспроможності банківських установ в умовах цифрової економіки. Цифровізація банківської діяльності є одним із ключових напрямів розвитку фінансового сектору, оскільки вона забезпечує швидкість, доступність і зручність надання банківських послуг.

До основних інноваційних цифрових технологій, що застосовуються у банківській сфері, належать мобільний та інтернет-банкінг, технології штучного інтелекту, великі дані (Big Data), блокчейн, хмарні обчислення, біометрична ідентифікація клієнтів, чат-боти та роботизовані системи обслуговування [1; 2]. Використання зазначених технологій дозволяє банкам автоматизувати процеси обробки платежів, кредитування, управління ризиками та взаємодії з клієнтами.

Однією з ключових можливостей цифровізації банківської діяльності є підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та оптимізація операційних витрат. Цифрові технології сприяють скороченню часу виконання фінансових операцій, зменшенню витрат на обслуговування клієнтів та підвищенню продуктивності праці персоналу банків. Тому впровадження таких сучасних технологій має чітко виражений економіч-ний ефект – зростання дохідності банківського бізнесу. Крім того, цифрові платформи забезпечують розширення доступу населення до фінансових послуг, що сприяє розвитку фінансової інклюзії, важливість розвитку якої в Україні буде зростати.

Цифрові технології також створюють передумови для розвитку нових фінансових продуктів і сервісів, таких як електронні гаманці, миттєві платежі, онлайн-кредитування, цифрові інвестиційні платформи. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів та сприяє формуванню довгострокових відносин. Склалася ситуація, коли «ефективна діяльність банківських установ, з одного боку, є неможливою без залучення систем онлайн-банкінгу. Але з іншої сторони, сам по собі онлайн-банкінг теж не може дозволити банку почувати себе упевнено на ринку» [3]. Разом із тим цифровізація банківської діяльності супроводжується низкою ризиків. До основних ризиків належать кіберзагрози, витік персональних даних, технічні збої, операційні та правові ризики [4]. Зростання кількості кібератак на фінансові установи

потребує впровадження сучасних систем кібербезпеки та посилення контролю за захистом інформації.

Іншим важливим аспектом цифрової трансформації банків є необхідність підвищення цифрової грамотності населення та персоналу банківських установ. Недостатній рівень цифрових навичок може обмежувати використання цифрових банківських послуг та знижувати ефективність їх впровадження.

Інноваційні цифрові технології є важливим фактором розвитку банківської діяльності, що забезпечує підвищення ефективності функціонування банківського сектору та покращення якості фінансових послуг. Водночас впровадження цифрових інновацій потребує комплексного підходу до управління ризиками, розвитку системи кібербезпеки та удосконалення нормативно-правового регулювання цифрової банківської діяльності. Тому процес подальшого їх розвитку буде супроводжуватися створенням нових, високотехнологічних механізмів захисту цифрових систем та забезпечення високого рівня їх безпеки з одночасним збільшенням доступності та зручності користування. Зростання ролі інформаційних технологій в галузі є безальтернативним напрямком розвитку, що буде коригуватися на поточні запити в суспільстві (наприклад, зростанням актуальності «банок» та «конвертів» для зборів під час війни), вимоги, що стосуються кібербезпеки (протидія хакерським атакам тощо) та нормативно-правового регулювання.

Ознакою фінтех-інструментів майбутнього буде створення додаткових можливостей з одночасним подоланням слабких сторін попередників. Тільки така комбінація, заснована на інноваційному підході до розвитку, зможе забезпечити необхідний рівень конкуренції, який існує в фінансовому секторі вже сьогодні.

Також перспективним напрямом подальших досліджень є оцінка впливу цифрових інновацій на рівень довіри клієнтів до банківських установ, формування нових патернів поведінки клієнтів, особливості цифрового маркетингу.

Список використаних джерел:

1. Financial Technology (FinTech) and the Future of Banking. *World Bank*. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/fintech

2. Чат-боти ПриватБанку. *ПриватБанк* : вебсайт. URL: https://privatbank.ua/-udalenniy-banking/chat-boty

3. Карлін М., Шматковська Т., Борисюк О. Банківські інновації в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: https://doi.org/-10.32782/2524-0072/2021-27-24

4. Бутенко Т. В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 159–166. URL: https://doi.org/10.30838/EP.197.159-166

УДК 005.332:004.9:334.012.64

Олеся Стефурак,
студентка ІІ курсу спеціальності D3 Менеджмент,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Ірина Петрунчак,
доцент кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-4494-2207

ЦИФРОВІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ В АДАПТИВНОМУ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання економічної турбулентності малий та середній бізнес стикається з необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, зокрема коливання попиту, нестабільність ринків і обмеженість ресурсів [1]. За таких умов ключового значення набуває використання цифрових управлінських технологій в адаптивному розвитку МСБ в умовах економічної турбулентності.

Використання цифрових управлінських технологій забезпечує автоматизацію управлінських процесів, інтеграцію інформаційних потоків і підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Застосування CRM-, ERP- та BI-систем формує data-driven управління, що дозволяє підприємствам оперативно коригувати стратегії діяльності та підвищувати стійкість до зовнішніх економічних викликів [2].

Особлива роль цифрових управлінських технологій зумовлена високою вразливістю МСБ до кризових явищ. Результати наукових досліджень українських авторів підтверджують, що впровадження цифрових систем управління сприяє ефективнішому використанню ресурсів, зниженню управлінських ризиків і забезпеченню сталого розвитку підприємств [4].

Практична реалізація цифрових управлінських технологій здійснюється через впровадження конкретних інформаційних систем управління, які охоплюють ключові бізнес-процеси підприємства. У наукових дослідженнях українських авторів зазначається, що в умовах нестабільності саме цифрові управлінські технології забезпечують можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та зниження рівня управлінських ризиків [1].

Найбільш ефективними для малого та середнього бізнесу є CRM-, ERP- та BI-системи, оскільки вони дозволяють комплексно впливати на операційну, фінансову та аналітичну складові управління, формуючи єдину цифрову модель адаптивного розвитку підприємства [2].

CRM-системи (Customer Relationship Management) є базовим елементом цифрових управлінських технологій в адаптивному розвитку малого та середнього бізнесу, оскільки забезпечують управління взаємовідносинами з клієнтами в умовах мінливого споживчого попиту. На практиці CRM-системи дозволяють централізовано накопичувати дані про клієнтів, фіксувати історію продажів, звернень та купівельної поведінки, що дає змогу підприємствам швидко коригувати маркетингові та збутові стратегії [3].

Серед прикладів CRM-рішень, що активно використовуються МСБ, варто відзначити Bitrix24, який поєднує функції CRM, управління продажами та внутрішньої комунікації персоналу. Цей інструмент використовується, зокрема, у сфері торгівлі та послуг для автоматизації роботи відділів продажу та підвищення контролю за клієнтськими операціями. Іншим прикладом є Zoho CRM, який застосовується для автоматизації роботи з лідами, аналізу ефективності маркетингових кампаній та прогнозування продажів. Практика використання таких систем свідчить про зростання рівня утримання клієнтів і скорочення часу обробки замовлень, що безпосередньо підвищує адаптивність бізнесу [1].

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) є ключовим інструментом цифрових управлінських технологій в адаптивному розвитку малого та середнього бізнесу, оскільки забезпечують інтеграцію управління ресурсами підприємства. ERP-системи охоплюють фінансовий облік, управління закупівлями, складськими запасами, виробничими процесами та персоналом, що дозволяє керівництву підприємства отримувати цілісну картину діяльності в реальному часі [4].

Серед практичних прикладів ERP-рішень для МСБ варто виокремити Odoo, яке використовується підприємствами роздрібної торгівлі та сфери послуг для управління фінансами, складом і проєктами в єдиній системі. Також поширеним є ERPNext, який застосовується для автоматизації бухгалтерського обліку, управління запасами та персоналом. Досвід використання ERP-систем українськими компаніями свідчить про зниження операційних витрат, підвищення прозорості управління та зменшення управлінських помилок в умовах економічної турбулентності [1].

Важливим елементом цифрових управлінських технологій в адаптивному розвитку малого та середнього бізнесу є BI-технології (Business Intelligence), які забезпечують аналітичну підтримку управлінських рішень. BI-системи дозволяють обробляти великі обсяги даних, візуалізувати ключові

показники діяльності та здійснювати прогнозування фінансових результатів [5].

До BI-інструментів, що широко застосовуються на практиці, належать Microsoft Power BI, який використовується компаніями для фінансового та операційного аналізу, а також Google Analytics, що застосовується у сфері електронної комерції для аналізу поведінки споживачів. Наприклад, українські компанії у сфері онлайн-торгівлі, зокрема Rozetka, використовують BI-інструменти для аналізу попиту та оптимізації асортименту, що дозволяє підвищувати ефективність управлінських рішень і адаптувати бізнес-модель до змін ринку [6].

Окреме місце у системі цифрових управлінських технологій займають інструменти внутрішньої комунікації та командної взаємодії, які забезпечують координацію управлінських рішень в умовах нестабільності. Такі платформи, як Microsoft Teams та Slack, використовуються підприємствами для організації командної роботи, управління проєктами та оперативного обміну інформацією. Їх застосування скорочує час ухвалення управлінських рішень і підвищує узгодженість дій персоналу, що є критично важливим для адаптивного розвитку бізнесу.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрові управлінські технології відіграють визначальну роль в адаптивному розвитку малого та середнього бізнесу в умовах економічної турбулентності. Їх впровадження забезпечує гнучкість управлінських процесів, інтеграцію ключових бізнес-функцій та оперативне реагування підприємств на зміни зовнішнього середовища.

Застосування CRM-, ERP- та BI-систем у поєднанні з цифровими інструментами комунікації формує цілісну модель цифрового управління, орієнтовану на прийняття рішень на основі даних, ефективне використання ресурсів і зниження управлінських ризиків. Це створює передумови для підвищення стійкості малого та середнього бізнесу, збереження конкурентних позицій та адаптації бізнес-моделей до нестабільних економічних умов.

Список використаних джерел:

1. Цифрові управлінські технології як чинник адаптивного розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності. *Електронна бібліотека СумДУ*. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua (дата звернення: 06.02.2026).

2. Модель цифрових інструментів підприємства (ERP, CRM, BI) у системі створення вартості. *Електронна бібліотека Київського університету бізнесу та права*. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua (дата звернення: 06.02.2026).

3. Горбаль Н. І. Цифровізація управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2022. Т. 6, № 1. С. 112–121. URL: https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/60054 (дата звернення: 09.02.2026).

4. ERP-системи як інструмент управління ресурсами підприємства. *MDT-OPU*. URL: https://mdt-opu.com.ua (дата звернення: 08.02.2026).

5. Business Intelligence як основа data-driven управління підприємством. *Електронна бібліотека СумДУ*. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua (дата звернення: 08.02.2026).

6. Rozetka UA. Вакансія Data Analyst (використання BI-інструментів: Microsoft Power BI, Google Data Studio). *LinkedIn*. URL: https://ua.linkedin.com/jobs/view/data-analyst-at-rozetka-ua-3996617044 (дата звернення: 08.02.2026).

УДК 004.056:004.7:658.382

Дар'я Стрілець,
студентка І курсу,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
Науковий керівник:
Олена Крайнюк,
кандидат технічних наук, доцент,
завідувачка кафедри кібербезпеки,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет,
м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9524-040X

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРСТІЙКОСТІ IIOT-ТЕРМІНАЛІВ ВИДАЧІ ЗІЗ НА ЗАСАДАХ ПЕРИФЕРІЙНИХ ОБЧИСЛЕНЬ

Сучасний етап розвитку промисловості характеризується стрімким переходом від традиційних методів управління охороною праці до цифрових екосистем на базі промислового інтернету речей (IIoT). Впровадження систем автоматизованої видачі засобів індивідуального захисту через інтелектуальні вендингові термінали дозволяє мінімізувати вплив людського фактора, забезпечити цілодобовий доступ до спорядження та встановити прозорий контроль лімітів у реальному часі.

Проте повна цифровізація обліку та контролю створює нову критичну вразливість, а саме жорстку залежність фізичної безпеки працівника від стабільності мережевого з'єднання та доступності віддалених серверів. Більшість існуючих рішень побудовані за суворо централізованою архітектурою, де термінал є лише виконавцем, що очікує підтвердження кожної транзакції від хмарної платформи. За таких умов виникає ризик «єдиної точки відмови»: мережеві збої, технічні помилки провайдерів (наприклад, Microsoft Azure [1]) або цілеспрямовані DDoS-атаки призводять до «інформаційного паралічу» системи.

Аналіз світової статистики свідчить, що відновлення хмарних сервісів після масштабних інцидентів може тривати годинами, а швидка ідентифікація причин аварії можлива лише у 3 % випадків [2; 3]. Для промислового підприємства блокування термінала видачі касок чи респіраторів на початку зміни є неприпустимим, оскільки це не лише зупиняє виробничий процес, а й прямо порушує законодавчі норми безпеки праці.

Саме тому актуальною науковою задачею є розробка архітектури «розумного» автомата на засадах периферійних обчислень. Це дозволяє перенести логіку прийняття рішень безпосередньо на контролер термінала, забезпечуючи перехід від моделі «гарантованого блокування» до принципу «гарантованої безпеки», що є ключовим для збереження життя та здоров'я персоналу за будь-яких умов цифрового середовища.

Для розв'язання окресленої проблеми у роботі запропоновано відійти від суворо централізованої моделі управління на користь концепції периферійних обчислень. Це дозволяє децентралізувати логіку прийняття рішень, наділивши термінал видачі ЗІЗ автономним обчислювальним ресурсом, достатнім для функціонування в умовах мережевих обмежень або повної цифрової ізоляції.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці адаптивного алгоритму, який базується на тристановій моделі функціонування контролера. На відміну від стандартних систем, які припиняють роботу при втраті пакетів, запропонована модель динамічно змінює свою поведінку залежно від метрик якості мережі:

– Режим ONLINE (нормативне функціонування) використовується при стабільному з'єднанні (затримка відповіді сервера $t < 2$ сек). Система працює у режимі реального часу: термінал надсилає запит, отримує верифікацію залишків з центральної бази даних і миттєво синхронізує транзакцію. Це забезпечує максимальну актуальність даних у межах всього підприємства.

– Режим DEGRADED (перехідний або адаптивний режим) активується при виявленні ознак мережевої нестабільності або початкової фази DDoS-атаки (затримка $2 < t < 5$ сек). У цьому стані система переходить на роботу з локальним кешем. Контролер використовує копію бази даних працівників, збережену під час останнього сеансу зв'язку. Це дозволяє уникнути черг біля терміналів та забезпечити безперервність видачі, навіть якщо зовнішній канал зв'язку працює з перебоями.

– Режим OFFLINE (аварійна автономність) вмикається при повній втраті зв'язку або критичному перевищенні часу очікування. Термінал трансформується у повністю автономний інтелектуальний вузол. У цьому режимі алгоритм ігнорує зовнішні запити та здійснює видачу ЗІЗ на основі

«аварійних квот» (мінімально необхідний набір засобів захисту для допуску до зміни). Кожна така операція супроводжується генерацією унікального захищеного логу, який буде переданий на сервер автоматично після відновлення каналу зв'язку.

Такий підхід впроваджує принцип децентралізованої стійкості: безпека працівника більше не залежить від цілісності глобальної мережі, оскільки локальний вузол здатен самостійно виконувати критичні функції безпеки.

Для верифікації ефективності запропонованого алгоритму було проведено цифровий експеримент, що імітував роботу САВ-ЗІЗ протягом 24-годинного циклу за участю 200 працівників. Сценарій моделювання передбачав виникнення цілеспрямованої DDoS-атаки на 10-й годині роботи, яка повністю блокувала зовнішній канал зв'язку протягом 5 годин.

Аналіз отриманих даних дозволив сформулювати такі ключові результати:

– Впровадження концепції периферійних обчислень дозволило системі уникнути стану «функціонального паралічу», що є характерним для класичних централізованих архітектур. У той час як стандартні рішення повністю припиняють видачу засобів захисту в момент розриву з'єднання, запропонований адаптивний алгоритм забезпечує рівень доступності сервісу понад 98 % за рахунок переходу в автономний режим роботи.

– Завдяки локальній авторизації за допомогою кеш-пам'яті контролера вдалося стабілізувати якість сервісу, скоротивши час очікування відповіді для працівника до 20–30 мс. Це має вирішальне значення для уникнення черг на початку робочих змін, оскільки швидкість взаємодії користувача з терміналом більше не залежить від затримок у глобальній мережі чи поточного навантаження на хмарний сервер.

– Моделювання підтвердило високу ефективність розробленого методу пакетної синхронізації при відновленні зв'язку. Система не генерує лавиноподібний «мережевий шторм», а вивантажує накопичені за час офлайн-роботи транзакції поступово, що запобігає повторним збоям корпоративної інфраструктури та забезпечує стабільну роботу всього ІТ-контуру підприємства.

Експериментально доведено, що використання «локального інтелекту» та криптографічного підтвердження операцій (SHA-256) дозволяє нівелювати наслідки тривалих DDoS-атак без втрати юридичної достовірності обліку виданих засобів захисту.

Розроблений алгоритм дозволяє перетворити IIoT-термінал із пасивного виконавця на стійкий елемент критичної інфраструктури. Практична верифікація на програмному прототипі (Python) довела надійність

запропонованих криптографічних та архітектурних рішень для потреб сучасних промислових підприємств.

Список використаних джерел:

1. Wang Y. et al. Fast Outage Analysis of Large-Scale Production Clouds with Service Correlation Mining. *2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering (ICSE)*. 2021. DOI: https://doi.org/10.1109/icse43902.2021.00085
2. Ghosh S., Shetty M., Bansal C., Nath S. How to fight production incidents?: an empirical study on a large-scale cloud service. *Proceedings of the 13th Symposium on Cloud Computing*. 2022. DOI: https://doi.org/10.1145/3542929.3563482
3. Alnajim A., Habib S., Islam M., Thwin S., Alotaibi F. A Comprehensive Survey of Cybersecurity Threats, Attacks, and Effective Countermeasures in Industrial Internet of Things. *Technologies*. 2023. Vol. 11, No. 6. DOI: https://doi.org/10.3390/technologies11060161

УДК 336.7:004.9

Мирослава Тимоць,
професор кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9369-490X

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК ФІНТЕХ-СЕКТОРУ В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку фінтех-сектору в Україні визначається двома основними пріоритетами: впровадженням інновацій та посиленням кіберзахисту. Згідно з дослідженнями Української асоціації фінтех та інноваційних компаній, найбільш перспективними напрямами на найближчі два роки є штучний інтелект (ШІ) та військові технології (MilitaryTech). Разом із відкритим банкінгом ці фактори мають забезпечити стійкість і адаптивність фінансової системи [1].

Глобальні тенденції вказують на домінуючу роль штучного інтелекту. Очікується, що до 2030 року ринок ШІ сягне $1,8 трлн. Для українського банківського сектору використання цих технологій обіцяє:

– оптимізацію витрат: можливість скоротити операційні видатки до 22 %;

– зростання продуктивності: генеративний ШІ може забезпечити щорічний приріст ефективності праці на 0,1–0,6 % до 2040 року;

– покращення клієнтського досвіду: автоматизація процесів дозволяє фінустановам швидше та якісніше взаємодіяти з користувачами.

Кіберзлочинність залишається однією з найбільших загроз: прогнозовані світові збитки від атак до 2028 року можуть скласти $10,5 трлн щорічно [2].

У відповідь на це банки активно інвестують у такі напрямки:

1. ШІ-системи захисту. Автоматизований моніторинг дозволяє локалізувати витоки даних на 27 % швидше.

2. Комплаєнс (KYC/AML): суворе дотримання стандартів ідентифікації клієнтів та боротьби з відмиванням коштів є критичним для збереження стабільності.

3. Спеціалізоване ПЗ: глобальні витрати на софт для боротьби з фінансовими злочинами зростуть на 30 % до 2027 року, що актуально і для України.

Попри технологічний прогрес, український фінтех-сектор стикається з серйозними викликами, спричиненими воєнним конфліктом. Ключовими гальмівними факторами є:

1. політична та економічна нестабільність;
2. дефіцит кадрів через міграцію фахівців;
3. обмежене фінансування та жорстке регулювання з боку НБУ.

Майбутнє галузі пов’язане з децентралізацією послуг та мобільністю, зокрема:

– Open Banking: запуск відкритого банкінгу в Україні заплановано на серпень 2025 року, що посилить конкуренцію та стимулюватиме появу нових сервісів.

– Необанки: завдяки високій швидкості впровадження інновацій (у 4,6 раза швидше за традиційні банки) цифрові банки стають дедалі популярнішими серед молоді.

– Цифрові гаманці: прогнозується, що до 2026 року понад 50 % онлайн-транзакцій здійснюватимуться через цифрові гаманці.

У підсумку, цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації банківського сектору, створюючи нові бізнес-моделі та відкриваючи перспективи для розвитку відкритих екосистем. Технології, як-от штучний інтелект, Інтернет речей, відкритий банкінг, хмарні рішення та багатоканальність, стають основними рушіями модернізації банківських послуг. Вони дозволяють банкам підвищувати продуктивність, персоналізувати обслуговування, оптимізувати витрати та забезпечувати високий рівень безпеки, що вкрай важливо в умовах сучасних ринкових викликів.

Отже, цифрова трансформація є невід’ємною складовою успішної стратегії розвитку вітчизняної банківської системи. Для збереження конкурентних переваг і задоволення потреб клієнтів банки мають активно

впроваджувати новітні технології, що дозволить забезпечити сталий розвиток і зміцнити позиції на ринку в умовах цифрової епохи.

Список використаних джерел:

1. Фінтех-тренди в Україні та світі: що впливатиме на індустрію у 2024 році. *Fintech Insider*. URL: https://fintechinsider.com.ua/finteh-trendy-v-ukrayini-ta-sviti-sho-vplyvatyme-na-industriyu-u-2024-roczi/

2. Худолій Ю. С. Сучасні тенденції FinTech та їх вплив на безпеку банківських установ. *Економіка і регіони*. 2021. № 3 (82). С. 115–123.

УДК 351:004.9

Олеся Федорук,
старша викладачка кафедри
інформаційно-документних комунікацій,
докторка філософії (PhD),
Національний університет «Острозька академія»,
м. Острог, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7646-9604

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ: ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ДИПЛОМАТІЇ УКРАЇНИ

Актуальність та значення цифрової дипломатії динамічно зростає у контексті глобальних геополітичних та безпекових викликів. Для України цифровізація дипломатичних практик стає особливо актуальною та політично значущою, адже забезпечує динамічну співпрацю України з партнерами та міжнародною громадськістю для реалізації національних інтересів нашої держави, підвищення присутності у глобальному інформаційному просторі та позиціонування національних інтересів. Використання сучасних технологій у цифровій дипломатії дозволяє Україні ефективно реагувати у складних міжнародних ситуаціях та розвивати партнерство й співробітництво з іншими країнами та міжнародними організаціями.

Для оцінювання рівня готовності українського суспільства та державних інституцій до впровадження цифрової дипломатії доцільно враховувати показники розвитку цифрової інфраструктури, поширення доступу до мережі Інтернет та інтенсивність використання соціальних мереж (Рис. 1).

Отримані дані свідчать про наявність в Україні значного цифрового охоплення, що формує сприятливі умови для реалізації інструментів цифрової дипломатії, зокрема у сфері комунікації, проведення інформаційних

кампаній та взаємодії з громадянами, закордонною українською спільнотою та міжнародними стейкхолдерами.

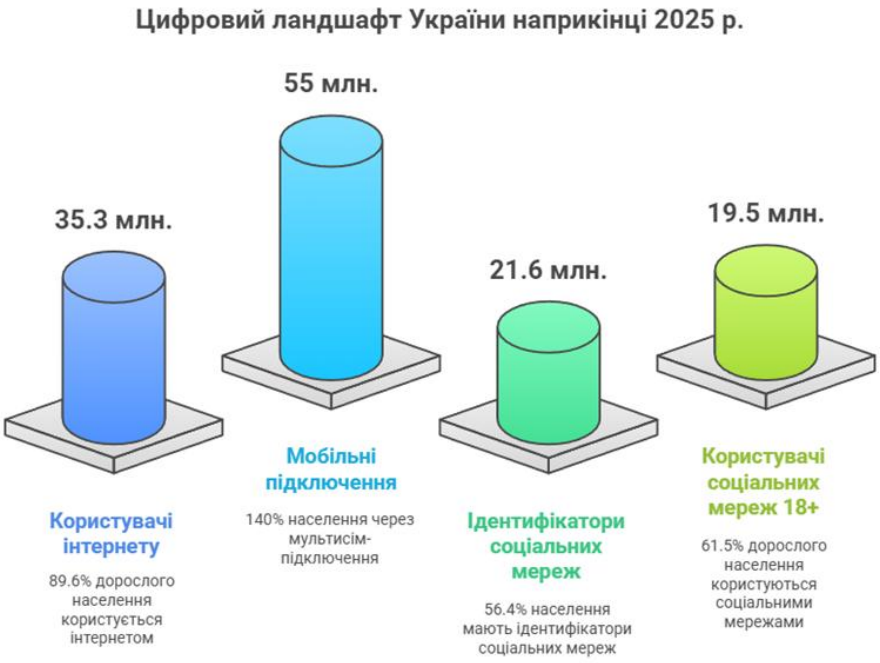

Рис. 1. За даними дослідження DataReportal

Джерело: сформоване автором на основі джерела [5]

В Україні ще у 2015–2016 рр. за участі створеного Управління публічної дипломатії (з 2020 р. – Департамент публічної дипломатії) було завершено ребрендинг соціальних мереж Міністерства, реєстрацію усіх посольств України в соціальних мережах [4, с. 144].

У XXI столітті з розвитком інформаційних технологій, інтернет-медіа, соціальних мереж (поява LinkedIn, Facebook, YouTube тощо) затребуваною стала їх імплементація у сферу дипломатичних відносин. Трансформація класичної дипломатії, стратегій зовнішньополітичної комунікації міжнародних акторів дає змогу більш ефективно просувати та забезпечувати національні інтереси на міжнародній арені і досягати основних цілей у зовнішній політиці держав [2].

У реалізації цього напряму очікується тісна координація і співпраця ЗДУ (закордонних дипломатичних установ України) з представниками Міністерства цифрової трансформації України, міжнародних цифрових платформ, зокрема Facebook, Google, Netflix, HBO та інших для реалізації цифрових проєктів і кампаній з популяризації України у світі.

Українська дипломатія активно послуговується такими інструментами цифрової дипломатії, як створення акаунтів дипломатичних представ-

ництв у соціальних мережах (Twitter/X, Facebook, Instagram), ведення облікових записів політичними діячами та дипломатами в соцмережах, постійне оновлення сайту Міністерства закордонних справ [2, с. 173].

Найефективнішими формами, технологіями та механізмами української цифрової дипломатії є:

– організація в онлайн-просторі дипломатичних та міжурядових онлайн-заходів, зустрічей, діалогових форматів взаємодії з ухваленням політичних рішень, резолюцій та постанов;

– вебінари та онлайн-конференції з представниками інших країн, міжнародними експертами та організаціями для обговорення актуальних проблем та ухвалення узгоджених рішень;

– віртуальні тури та презентації в межах культурної та громадської дипломатії, що забезпечує обізнаність та зацікавлення Україною;

– електронні консультації та діалогові платформи з питань консульської допомоги та інших аспектів дипломатичної діяльності;

– створення в онлайн-просторі віртуальних консульств та посольств, які мають значний вплив на сприйняття держави громадянами, політичними та бізнес-спільнотами країни, де вони розташовані. А соціальні мережі закордонних дипломатичних представництв зумовлюють ефективну реалізацію визначених іміджевих ініціатив держави, оскільки вони консолідують навколо себе аудиторію держави перебування й потребують лише якісного інформаційного контенту [1];

– вебсайти та онлайн-портали дипломатичних представництв та урядових інституцій;

– комунікація через електронні пошти та чат-боти;

– застосування геотехнологій та віртуальної реальності, що дозволяє створювати інтерактивну візуалізацію для презентації позицій України;

– електронні бюлетні та інфографіка, де українські урядовці та дипломати регулярно надають інформацію та аналітику щодо подій у світовому та регіональних процесах, використовують інфографіку для візуалізації інформаційних матеріалів та статистичних даних;

– комунікація та діалог через соціальні мережі;

– організація та проведення онлайн-акцій, заходів протесту, подання онлайн-петицій тощо.

У 2024 р. спільно з UNDP запущено перший «Цифровий дипломатичний архів», який оцифровує документи від часів Української Народної Республіки до сьогодення – це сигнал про прагнення забезпечити відкритість, збереження історичної пам’яті й легкий доступ до документів для міжнародної спільноти [6].

Зокрема, соціальні мережі (X (Twitter), Facebook та інші) стали майданчиками для «твіпломатії» – коли дипломати, політичні діячі та офіційні відомства ведуть акаунти, публікують заяви, реагують на міжнародні події, спілкуються з громадянами та закордонною аудиторією.

Стрімка цифровізація публічних сервісів в Україні після запуску проєкту «Держава у смартфоні» сприяла модернізації консульської служби. Міністерство закордонних справ України у 2020-2023 роках розпочало комплексну реформу цифрової дипломатії, однією з центральних складових якої стала платформа е-Консул – інтегрований цифровий сервіс для громадян України за кордоном [3].

Таким чином, цифрова дипломатія набула статусу одного з ключових інноваційних цифрових інструментів управління у сфері реалізації зовнішньополітичних пріоритетів України. Високий рівень цифровізації та активна залученість населення створюють сприятливі умови для впровадження масштабних управлінських комунікацій та інформаційних кампаній у цифровому середовищі. Використання сучасних цифрових інструментів забезпечує оперативність управлінських рішень та формування позитивного міжнародного іміджу держави. Подальший розвиток цифрової дипломатії як інноваційного управлінського інструменту потребує системного підвищення рівня цифрової компетентності, посилення кібербезпеки, вдосконалення міжвідомчої координації та активнішої інтеграції міжнародних цифрових платформ у процес просування національних інтересів України.

Список використаних джерел:

1. Боротьба на кіберфронті: як долучитися до української ІТ-армії. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: https://thedigital.gov.ua/news/borotba-na-kiberfronti-yak-doluchitisyadoukrainskoi-it-armii

2. Кубко В. Цифрова дипломатія в сучасних міжнародних відносинах. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2023. Вип. 50. С. 170–176.

3. Про затвердження Порядку функціонування системи електронної реєстрації для вчинення консульської дії, електронного кабінету інформаційно-комунікаційної системи «е-Консул» : Наказ від 12 березня 2025 р. № 129. URL: http://ua.osvita.ua/legislation/proftech/64674/

4. Сегеда О. Цифрова дипломатія України як елемент нової публічної дипломатії. *Політикус* : науковий журнал. 2020. Вип. 3. С. 139–147.

5. Digital 2026: Ukraine : вебсайт. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2026-ukraine

6. MFA and UNDP launch first digital diplomatic archive, featuring documents from time of Ukrainian People's Republic. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/mfa-and-undp-launch-first-digital-diplomatic-archive-featuring-documents-time-ukrainian-peoples-republic

УДК 657

Андрій Цюцяк,
старший викладач кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9458-1341

ВИЯВЛЕННЯ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ ОБЛІКОВИХ ПОРУШЕНЬ У ЦИФРОВІЗОВАНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

В умовах цифровізації економіки результативність системи бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю дедалі більше залежить від здатності підприємства своєчасно ідентифікувати та запобігати типовим порушенням, що виникають у межах ключових бізнес-процесів. Такі порушення призводять не лише до викривлення облікової інформації, а й формують значні фінансові, операційні та репутаційні ризики. Використання сучасних інформаційних технологій створює передумови для формування інтегрованого цифрового контрольного середовища, у якому контрольні процедури набувають безперервного й автоматизованого характеру.

Одним із найбільш ризикованих з позиції виникнення облікових порушень є процес постачання, що зумовлено складністю управлінських рішень щодо закупівель, залежністю від зовнішніх контрагентів і значними обсягами матеріальних потоків. Поширеним порушенням є придбання надмірних, неякісних або економічно необґрунтованих матеріалів, наслідком чого стають невиправдані витрати та накопичення неліквідних запасів. З метою зниження таких ризиків застосовуються аналітичні процедури порівняння планових і фактичних показників закупівель, які в цифровому середовищі реалізуються через ERP-системи з використанням інструментів прогнозування попиту на основі штучного інтелекту та методів предиктивного моделювання. Водночас ефективність ШІ в системах внутрішнього контролю критично залежить від якості та цілісності використовуваних даних, оскільки їх незадовільний стан може призвести до неточних прогнозів і хибних тривог, що підриває надійність усієї системи [1].

Іншим суттєвим ризиком є затримки або неповні поставки матеріальних ресурсів, які спричиняють порушення виробничих графіків і втрати операційної ефективності. Контроль у цьому випадку ґрунтується на зіставленні фактичних і запланованих строків постачання та автоматизованому відстеженні виконання замовлень постачальниками. Застосування SCM-мо-

дулів, ERP-систем, WMS та IoT-технологій забезпечує оперативний контроль руху запасів у режимі реального часу, даючи змогу мінімізувати ризики «розриву» ланцюгів постачання.

Маніпуляції з обсягами випуску продукції безпосередньо впливають на достовірність показників доходів і витрат. Їх попередження забезпечується шляхом автоматизованого збору даних з виробничого обладнання, аналізу виробничих замовлень і звітів про випуск. Інтеграція MES та ERP-систем у поєднанні з використанням IoT-датчиків дозволяє суттєво зменшити вплив людського фактора.

Окрему групу ризиків становлять несанкціоновані списання або заміни запасів, що є проявами внутрішнього шахрайства. Для їх виявлення застосовуються безперервний моніторинг складського обліку, технічний нагляд та автоматизовані процедури інвентаризації. Використання RFID-міток і систем відеоспостереження з елементами штучного інтелекту значно підвищує ефективність внутрішнього контролю.

У процесі реалізації продукції поширеними є порушення, пов'язані з неузгодженістю даних між відвантажувальними та розрахунковими документами, що призводить до викривлення дебіторської заборгованості та фінансових результатів. Контрольні процедури базуються на звірці замовлень, відвантажень і оплат, а також на автоматизованому моніторингу операцій реалізації. Інтеграція CRM- та ERP-систем і використання аналітики на основі штучного інтелекту дозволяють своєчасно виявляти аномалії.

Приховування доходів і маніпуляції з поверненнями продукції зумовлюють суттєві ризики спотворення фінансової звітності. Для їх виявлення застосовуються контрольні перерахунки, аналітичні процедури та роботизована автоматизація бізнес-процесів, що забезпечує глибший аналіз великих масивів даних.

Загальні ризики функціонування облікових систем пов'язані з несанкціонованими змінами облікових даних і передачею неточної інформації між підрозділами. Їх мінімізація забезпечується шляхом аналізу аудиторських слідів, моніторингу дій користувачів та автоматизованої синхронізації даних. Використання SIEM-систем, двофакторної автентифікації, API-інтеграцій та EDI-платформ підвищує рівень інформаційної безпеки та узгодженості облікової інформації.

Таким чином, ефективне виявлення й попередження облікових порушень у цифровому середовищі можливе за умови поєднання класичних контрольних процедур із сучасними цифровими технологіями. Комплексне використання ERP, MES, CRM, BI-систем, IoT, RPA, блокчейну та інстру-

ментів машинного навчання формує основу сучасної системи внутрішнього контролю, орієнтованої на безперервний моніторинг і зниження ризиків викривлення облікової інформації.

Список використаних джерел:

1. Chen B. The Significance of Internal Control in Business Management and the Application of Advanced AI in the AGI, ASI, and UBI Eras. *Preprints 2025.* 2025101939. URL: https://doi.org/10.20944/preprints202510.1939.v1

УДК 657

Ігор Цюцяк,
старший викладач кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3751-1325

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АНАЛІТИКИ ДАНИХ

У сучасних умовах розвитку економіки цифрові технології набувають статусу системоутворювального чинника, що визначає напрями трансформації господарських процесів і механізмів управління. Інтеграція штучного інтелекту, аналітики великих масивів даних, хмарних обчислювальних рішень і блокчейн-технологій істотно змінює архітектуру обліково-контрольних систем, переводячи їх із площини допоміжних функцій у сферу активного інструментарію управлінського впливу. За таких умов облік і контроль перестають виконувати виключно реєстраційну та контрольну роль, натомість набувають стратегічного значення як джерело предиктивної аналітично орієнтованої інформації для прийняття управлінських рішень.

Посилення цифрового компонента зумовлює перехід від фрагментарних, переважно ручних або напівавтоматизованих процедур до комплексних інтелектуалізованих систем, здатних до самонавчання, адаптації та обробки значних обсягів структурованих і неструктурованих даних у режимі реального часу. Така еволюція обліково-контрольної інфраструктури створює передумови для підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів, посилення гнучкості управлінських механізмів, зростання ефективності контролю та розширення аналітичних можливостей суб'єктів господарювання в умовах динамічного та невизначеного економічного середовища.

Водночас цифровізація контрольних процесів не обмежується впровадженням нових технічних рішень, а об'єктивно зумовлює необхідність перегляду методологічних і концептуальних засад здійснення контролю в

цифровому середовищі. На сучасному етапі розвитку обліково-контрольної практики одним із визначальних стримувальних чинників комп'ютеризації контролю виступає недостатня сформованість цифрових компетентностей фахівців у сфері обліку та оподаткування. Зазначена проблема проявляється в обмеженому володінні інструментарієм цифрових технологій, зокрема автоматизованими обліковими системами, засобами аналізу даних і хмарними сервісами, а також у фрагментарному розумінні логіки функціонування інтелектуальних алгоритмів і цифрової інформаційної інфраструктури загалом.

Використання інтелектуальних цифрових платформ у сфері диджитал-обліку та комп'ютерного контролю обумовлюється поєднанням технологічного прогресу та зростаючих вимог до якості управлінської інформації в умовах цифрової економіки. Такі платформи формують нову логіку організації обліково-контрольних процесів, у межах якої автоматизація поєднується з аналітичною інтерпретацією даних і підтримкою управлінських рішень. Трансформаційні зміни, що відбуваються в цій сфері, охоплюють низку взаємопов'язаних аспектів.

Насамперед застосування технологій штучного інтелекту забезпечує автоматизований аналіз фінансової інформації, що сприяє підвищенню її точності, своєчасності та аналітичної насиченості. Функціональні можливості ШІ охоплюють широкий спектр аудиторських завдань, які включають: процедури аналітичного огляду, класифікацію, оцінку суттєвості, оцінку внутрішнього контролю, оцінку ризиків, ухвалення рішень щодо продовження діяльності, прогнозування банкрутства, а також агрегування аудиторських доказів [1]. Водночас технології машинного навчання розширюють інструментарій управління ризиками шляхом виявлення нетипових операцій і закономірностей, що свідчать про потенційні фінансові загрози, забезпечуючи перехід від реактивного до проактивного контролю.

Важливу роль у цифровій трансформації контролю відіграє аналітика даних у режимі реального часу, яка дозволяє оперативно відстежувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства на основі обробки значних обсягів інформації з високою швидкістю. Доповненням до цього виступають хмарні технології, що формують гнучку, масштабовану та захищену інфраструктуру для дистанційного виконання облікових і контрольних функцій, сприяючи підвищенню оперативності бізнес-процесів і рівня міжорганізаційної взаємодії. Своєю чергою, посилення захисту фінансових даних та забезпечення кіберстійкості стає необхідною умовою функціонування цифрових платформ, оскільки гарантує цілісність,

конфіденційність і надійність інформаційних ресурсів в умовах зростання кіберризиків.

Таким чином, упровадження інтелектуальних цифрових платформ істотно змінює зміст і спрямованість обліково-контрольної діяльності, підвищуючи її аналітичну цінність та управлінську релевантність. Цифрові технології створюють передумови для формування проактивної моделі контролю, орієнтованої на попередження ризиків і підтримку стратегічних управлінських рішень. Водночас ефективність таких трансформацій значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості організацій, професійної компетентності фахівців та дотримання етичних стандартів використання алгоритмів ШІ.

Список використаних джерел:

1. Hasan A. R. Artificial Intelligence (AI) in accounting & auditing: A Literature review. *Open Journal of Business and Management*. 2021. № 10 (1). С. 440–465. URL: https://-www.scirp.org/pdf/ojbm_2022012815552296.pdf

УДК 657

Богдан Чопанюк, Віталій Качмар,
студенти ІІ курсу спеціальності D1 Облік і оподаткування,
Фаховий коледж ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Ігор Цюцяк,
викладач циклової комісії з бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3751-1325

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА З КОНТРАГЕНТАМИ

Сучасна економічна парадигма характеризується тотальною диджиталізацією бізнес-процесів. Як зазначають Т. М. Королюк та О. Р. Мазуренок, цифрові технології в сучасних умовах трансформуються та адаптуються в різних сферах бізнес-процесів підприємств. Використання новітнього програмного забезпечення, штучного інтелекту, Big Data, мобільних та хмарних технологій, Blockchain, Інтернету речей тощо в сукупності зумовлюють значні трансформаційні процеси в управлінні підприємств [1, с. 60]. Ці зміни формують нові вимоги до швидкості, точності та прозорості фінансової інформації.

В умовах зростання конкуренції та ускладнення господарських зв'язків особливого значення набуває оперативність прийняття управлінських рішень, яка безпосередньо залежить від якості облікових даних. У системі фінансового менеджменту ключове місце посідає облік розрахункових операцій з контрагентами, адже саме від його ефективної організації залежать ліквідність підприємства, платоспроможність та рівень фінансової стійкості.

Традиційні підходи до обліку, засновані на паперовому документообігу та ручному введенні даних, поступово втрачають актуальність і замінюються комплексними цифровими екосистемами. Такі рішення забезпечують безперервність облікового циклу, синхронізацію фінансових, управлінських і податкових процесів, а також істотно знижують ризик помилок і дублювання інформації.

Фундаментальною основою цифровізації розрахункових операцій є впровадження систем електронного документообігу. Використання кваліфікованого електронного підпису надає електронним документам повну юридичну силу та забезпечує їх відповідність вимогам чинного законодавства. Для облікового процесу це означає миттєве відображення господарських операцій у бухгалтерських регістрах без необхідності ручного опрацювання первинних документів, що скорочує операційний цикл розрахунків, підвищує точність обліку та мінімізує людський фактор.

Важливим трендом українського ринку є перехід підприємств на вітчизняне програмне забезпечення, максимально адаптоване до національного податкового, бухгалтерського та господарського законодавства. Такі програмні продукти, як «MASTER:Бухгалтерія» та «Вправно», пропонують глибоку інтеграцію обліку розрахункових операцій із податковими сервісами, банківськими системами та платформами електронного документообігу, що забезпечує цілісність і прозорість фінансових потоків.

Програмний продукт «MASTER:Бухгалтерія» забезпечує комплексну автоматизацію ділянки розрахунків із контрагентами, дозволяючи в межах єдиного інтерфейсу керувати дебіторською та кредиторською заборгованістю, здійснювати автоматичну звірку взаєморозрахунків, формувати аналітичні звіти та інтегруватися з сервісами ЕДО (зокрема, FlyDoc або «Вчасно»). Це створює умови для оперативного контролю фінансових зобов'язань і своєчасного реагування на відхилення від договірних умов.

Система «Вправно» позиціонується як сучасна ERP-платформа з потужними модулями закупівель і продажів, що дозволяє реалізувати наскрізний контроль заборгованості на всіх етапах взаємодії з контрагента-

ми. Функціональні можливості системи забезпечують автоматизацію обміну юридично значущими документами безпосередньо з картки контрагента, що значно прискорює процеси погодження, підписання та відображення операцій в обліку.

Використання зазначених програмних продуктів дає змогу підприємствам відмовитися від застарілих іноземних рішень, зменшити залежність від зовнішніх постачальників та водночас забезпечити високу швидкість і надійність опрацювання розрахункових операцій. Цифровізація обліку на базі сучасного вітчизняного програмного забезпечення створює передумови для впровадження інструментів «розумного» фінансового моніторингу, зокрема:

1) автоматичного кредитного контролю, за якого система блокує виписку рахунків або відвантаження товарів контрагентам із простроченою заборгованістю;

2) API-верифікації, що передбачає автоматичне завантаження та оновлення даних про контрагентів за кодом ЄДРПОУ, виключаючи помилки в реквізитах і знижуючи ризики співпраці;

3) інтелектуальної звірки (Reconciliation), яка забезпечує автоматичне зіставлення банківських платежів із виставленими рахунками та договорами на основі даних Open Banking.

Як зазначають вітчизняні науковці, у контексті цифровізації економіки ефективна організація розрахункових операцій також відображає ступінь впровадження сучасних фінансових технологій, автоматизації облікових процесів та інтеграції підприємства у національну систему електронних платежів [2, с. 229].

Цифровізація обліку розрахункових операцій з контрагентами на базі вітчизняних систем є ключовим етапом формування сучасної фінансової архітектури бізнесу. Вона забезпечує підвищення прозорості фінансових процесів, зниження транзакційних витрат, посилення внутрішнього контролю та гарантує податкову безпеку учасників розрахунків. Подальший розвиток цифрових технологій сприяє трансформації облікової функції з інструмента фіксації операцій у дієвий механізм стратегічного управління капіталом і фінансовими потоками в режимі реального часу.

Список використаних джерел:

1. Королюк Т. М., Мазуренок О. Р. Діджиталізація діяльності підприємств: тенденції, цифровий облік, перспективи. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ. 2021. Том 70. № 3. С. 59–70.

2. Плаксієнко В. Я., Пилипенко К. А., Рунчева Н. В., Горяча О. Л. Цифрова трансформація розрахункових операцій та їх відображення в обліковій практиці підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (8). С. 224–232.

УДК 330.341.1

Людмила Штефан,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, кандидат економічних наук, доцент,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету,
м. Вінниця, Україна
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0002-3428-5193

ІННОВАЦІЇ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Інноваційні процеси у фінансовому секторі України відіграють визначальну роль у трансформації національної економіки та підвищенні її адаптивності до умов цифрової економіки. Під впливом глобалізаційних процесів, посилення конкурентної боротьби та зміни споживчих очікувань фінансові установи орієнтуються на впровадження цифрових продуктів, удосконалення каналів взаємодії з клієнтами та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Це, своєю чергою, забезпечує розширення доступу до фінансових послуг і сприяє підвищенню результативності як банківських, так і небанківських фінансових інституцій.

Актуальні тенденції розвитку фінансового ринку зумовлюють необхідність формування гнучких адаптаційних стратегій для суб'єктів фінансового посередництва. Зміни у стилі життя населення, зростання темпів ділової активності та потреба в оперативному доступі до фінансових ресурсів актуалізують попит на дистанційні фінансові сервіси, доступні незалежно від часу та місця перебування користувачів. Водночас, попри зростання рівня фінансової обізнаності, значна частина населення стикається з труднощами у використанні інноваційних фінансових інструментів, що вимагає від фінансових установ впровадження збалансованих підходів до обслуговування різних категорій клієнтів [1, с. 74].

Одним із ключових індикаторів цифрової трансформації фінансового сектору є активне поширення безготівкових розрахунків і цифрових платіжних інструментів. За інформацією Національного банку України, протягом першої половини 2025 року обсяг операцій із використанням платіжних карток перевищив 4,5 млрд транзакцій на загальну суму понад 3,4 трлн грн. Значна частка таких операцій була здійснена у безготівковій формі, що свідчить про сталу тенденцію заміщення готівкових розрахунків електронними платіжними засобами у повсякденній фінансовій діяльності громадян [2].

Динаміка використання платіжних карток зберігає позитивний характер і впродовж 2025 року. Так, лише у першому кварталі обсяг карткових операцій сягнув понад 2,19 млрд транзакцій, з яких переважна більшість була безготівковою. Загальна сума таких операцій становила близько 1,65 трлн грн, що перевищує показники аналогічного періоду попереднього року на 12-13 %. Це підтверджує зростання довіри населення до цифрових фінансових сервісів та активне використання мобільних і онлайн-платежів.

Вагомим елементом цифрової платіжної інфраструктури є система електронних платежів Національного банку України, яка забезпечує стабільність і безперервність міжбанківських розрахунків. У 2025 році через СЕП було оброблено понад 595 млн платежів на суму близько 273,6 трлн грн, що демонструє суттєве зростання як за кількістю, так і за обсягом операцій порівняно з попереднім роком. Це свідчить про високий рівень ефективності платіжної інфраструктури та її здатність обслуговувати зростаючі фінансові потоки в економіці.

Розвиток фінансових інновацій також пов'язаний із активним впровадженням банківських мобільних додатків, електронних гаманців, фінансових агрегаторів і цифрових платформ кредитування. Провідні банки України, зокрема ПриватБанк, Ощадбанк, monobank та ПУМБ, пропонують клієнтам комплексні мобільні сервіси, які дозволяють здійснювати більшість фінансових операцій дистанційно. Це не лише підвищує зручність користування фінансовими продуктами, а й сприяє оптимізації витрат банків на обслуговування клієнтів.

Використання електронних платіжних сервісів, таких як Apple Pay, Google Pay та власні цифрові рішення банків, сприяє подальшому розвитку безготівкових розрахунків і підвищенню рівня фінансової інклюзії. Інтеграція цих сервісів у мобільні додатки Приват24 та monobank забезпечує спрощений доступ до платіжних операцій і стимулює скорочення готівкового обігу [3].

Суттєвий вплив на трансформацію фінансового сектору має впровадження технологій великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання. Українські банки дедалі активніше використовують автоматизовані скорингові системи для оцінювання кредитоспроможності позичальників, що дозволяє враховувати широкий спектр фінансових і поведінкових характеристик клієнтів. У таких банках, як monobank та ПриватБанк, значна частина рішень у сфері споживчого кредитування ухвалюється в автоматизованому режимі, що підвищує оперативність і знижує суб'єктивність оцінювання.

Крім того, інтелектуальні аналітичні інструменти сприяють підвищенню ефективності управління кредитними та операційними ризиками, зокрема шляхом виявлення шахрайських операцій у режимі реального часу. Аналіз транзакцій на основі алгоритмів штучного інтелекту дозволяє зменшити фінансові втрати банків і посилити рівень захищеності клієнтів.

Застосування цифрових технологій також відкриває можливості для персоналізації банківських продуктів і фінансових сервісів. На основі аналізу великих масивів даних фінансові установи формують індивідуальні пропозиції щодо умов кредитування, депозитних програм і страхових продуктів, що сприяє зростанню лояльності клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності банків на фінансовому ринку України.

Паралельно з цим в Україні поступово розвивається нормативно-правове регулювання у сфері цифрових активів, блокчейн-технологій і криптовалютних сервісів. Формування відповідного правового поля та підтримка з боку регулятора створюють передумови для залучення інвестицій у нові сегменти фінансового ринку та інтеграції українського фінансового сектору у світову цифрову економіку.

Узагальнюючи, слід зазначити, що цифровізація фінансового сектору, поряд із суттєвими можливостями для розвитку інноваційних фінансових послуг, супроводжується викликами у сфері кібербезпеки, захисту персональних даних і фінансової грамотності населення. Їх подолання потребує системної взаємодії фінансових установ і регулятора, удосконалення нормативно-правового середовища та впровадження сучасних механізмів інформаційної безпеки, що є запорукою сталого розвитку фінансової системи та збереження довіри користувачів до цифрових фінансових сервісів.

Список використаних джерел:

1. Ставерська Т. О., Лисак Г. Г., Приходько В. О. Фінтех і майбутнє фінансових послуг: інновації у фінансовому секторі. *Економіка. Фінанси. Право.* 2023. № 10. С. 74-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2023_10_18.

2. Федишин М. П., Журко Р. В., Лобко О. М. Роль FinTech у розвитку фінансового ринку України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2024. № 2 (20). С. 278-291. URL: https:// journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/ view/8186/8286.

3. Журко Р. В., Щербак Є. М. Тенденції та виклики розвитку FinTech у банківському секторі України. *Науковий вісник Полісся***.** 2025. № 2 (29). С. 479-495. URL: http://nvp.stu.cn.ua/article/view/325638/315550.

УДК 339.138

Наталія Юрченко,
доцентка кафедри бізнесу та управління,
кандидатка економічних наук, доцентка,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8635-6515

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МЕДЗАКЛАДУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Діяльність закладів охорони здоров'я здебільшого зосереджена довкола надання послуг. Особливості ринку, зокрема низька еластичність попиту за ціною, висока ризиковість, складність прогнозування, висока ліквідність тощо зумовили формування ринку монополістичної конкуренції та, як наслідок, особливо значний вплив репутації надавача послуг на кінцеве рішення споживача.

У працях вітчизняних та іноземних авторів розглянуто вплив маркетингу, соціальних факторів та брендингу закладу на наміри медичних туристів до/після споживчого досвіду [1]. Також автори Бишенко Г. [2], Костюк О. і Кайда О. [6] аналізують вплив різноманітних складових маркетингових комунікацій, зокрема і цифрових на розвиток сфери охорони здоров'я. Головчук Ю. О. [3] з колегами та Жарлінська Р. Г. [4] розглядають особливості телемедицини та інновацій в управлінні медичними закладами та підвищення доступності медичних послуг різним категоріям населення. Жмай О. В., Немченко Г. В. [5] намагаються оцінити роль нейромаркетингу та соціальних мереж у сфері охорони здоров'я. Питанням цифрового маркетингу в медицині присвячено працю Чаркіної Т. Ю. та Крутікова К. М. [8], а також автори Руденко В. В. та Велика О. Ю. розглядають інновації та науково-технічний прогрес як рушійні сили конкурентоспроможності медичного закладу [7]. Отже, загалом науковці присвятили значну увагу питанням впливу сучасних маркетингових технологій на розвиток закладів охорони здоров'я. Проте питання впливу цифровізації на конкурентоспроможність розкрито недостатньо.

На ринку охорони здоров'я в цілому та ринку медичних послуг зокрема конкурентоспроможність окремого надавача послуг, як і закладу охорони здоров'я загалом, залежить не лише від якості наданих лікувальних чи профілактичних послуг, а й від рівня комунікації з клієнтом та рівня взаєморозуміння між медичним персоналом і пацієнтами та клієнтами. Цілком

типовою є ситуація, коли послуга надана якісно і відповідає протоколам лікування, а пацієнт залишився незадоволений саме через недоліки комунікації. Власне, комунікаційна складова починається з реєстратури, і вимоги до якості комунікації стосуються усього персоналу, а не лише відділу маркетингу чи зв'язків з громадськістю.

В умовах цифровізації та розвитку електронної комерції виникає дві протилежно спрямовані тенденції. З одного боку, цифровізація робить надавача медичних послуг більш доступним споживачеві, і надавач послуг має більше можливостей відслідкувати клієнтський досвід на всьому ланцюжку. Значно спростилася система нагадування про повторні візити і повторні призначення. Споживач має ширші можливості обирати надавача послуг та оперативно вирішувати проблеми, що виникають. Проте з іншого боку, часто надавачам послуг доводиться ставати значно багатозадачнішими, паралельно обслуговуючи більше запитів від тієї ж кількості клієнтів, що може відобразитися на якості надання послуг. Також виникає дилема: чи відповідати на запити 24/7, чи бути готовим відстоювати часові межі роботи і опрацьовувати більше скарг. Власне, збільшення каналів доступу до медичних фахівців призвело до завищення вимог до їх роботи (очікування, що надавач послуг, особливо первинної ланки, буде постійно доступний і оперативно вирішуватиме всі поточні питання), але й одночасно до знецінення їх компетентності, коли пацієнт сприймає лікаря як того, хто має зробити конкретне призначення на запит пацієнта, а не вирішити його проблему, виходячи з власного досвіду і компетенцій.

Ще одним викликом конкурентоспроможності, пов'язаним з цифровізацією, є те, що у споживача з'явилося значно більше джерел та можливостей шукати інформацію про свої стани і намагатися провести самодіагностику та знайти самостійно, як потрібно лікуватися. Закон України «Про рекламу» регулярно оновлюється новими обмеженнями щодо медичної реклами, проте цього недостатньо, щоб запобігти цій тенденції, оскільки медичну та псевдомедичну інформацію споживачі отримують не лише з прямої реклами. Загалом це призводить до появи більш запущених станів пацієнтів або до того, що лікар повинен переконувати пацієнта в правильності призначеного лікування, відштовхуючись не тільки від протоколів лікування та власного досвіду, але й враховуючи необхідність оскаржити чи підтвердити ті джерела інформації, які доступні споживачеві.

Окремим пунктом конкурентоспроможності варто виділити присутність або відсутність персонального блогу фахівця в мережі інтернет. Особливості ринку медичних послуг практично виключають можливість ведення такого блогу безособово – не використовуючи особистісний контент,

власні фото та відео фахівця. Тому надавач медичних послуг мусить або стати ще більш багатозадачним, або ж дуже ретельно обирати тих, хто буде допомагати вести такий блог, оскільки помилка, яку може не побачити SMM-консультант чи контент-райтер без медичної освіти, може коштувати здоров'я споживачам.

Загалом цифровізація медичної галузі є неминучим процесом, що збільшує доступність медичних послуг для населення та покликана спростити документообіг. Проте виклики, пов'язані з цим процесом, потребують постійного прийняття рішень щодо публічності, конфіденційності, доступності конкретного надавача послуг і долання розриву між очікуваннями споживача та можливостями надавача послуг, зберігаючи пріоритетність медичних цілей над економічними та усвідомлення ризиковості ринку медичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Cham T.-H., Lim Y.-M., Sigala M. Marketing and social influences, hospital branding, and medical tourists' behavioural intention: Before- and after-service consumption perspective. *International Journal of Tourism Research*. 2022. № 24 (1). Pp. 140–157. DOI: https://doi.org/10.1002/jtr.2489

2. Бишенко Г. Публічний маркетинг та його інструменти у сфері охорони здоров'я України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 6. С. 6–13. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-6-13

3. Головчук Ю. О., Вергелес К. М., Назарчук О. А., Ночвіна О. А., Мазур Г. М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61

4. Жарлінська Р. Г., Тринчук А. А., Марчук І. А. Маркетинг у телемедицині: методологічні аспекти дослідження доступності медичних послуг у сучасній системі охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-89

5. Жмай О. В., Немченко Г. В. Роль нейромаркетингу та соціальних мереж у сфері охорони здоров'я. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2 (75-76). С. 60–65. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-60-65

6. Костюк О., Кайда О. Система маркетингових комунікацій закладів охорони здоров'я в умовах економіки сталого розвитку. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 127–135. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-18

7. Руденко В. В., Велика О. Ю. Особливості управління комунікативною політикою медичної установи. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*. 2023. № 3. С. 682.

8. Чаркіна Т. Ю., Крутіков К. М. Цифровий маркетинг як важливий інструмент сучасного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.23

УДК 658.5:004:334.012.64

Герман Якименко,
студент І курсу спеціальності D3 Менеджмент,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Ольга Романко,
професор кафедри бізнесу та управління,
доктор економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: 0000-0003-1587-1370

ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНІСТЬ ГРАНТОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЦИФРОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Анотація. В умовах посилення економічної турбулентності, зумовленої геополітичними ризиками, структурними трансформаціями та ринковою нестабільністю, малий і середній бізнес стикається зі значними викликами щодо забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. У статті досліджено роль цифрових управлінських технологій і грантового фінансування як ключових інструментів підвищення адаптивного потенціалу підприємств. Особливу увагу приділено взаємодії процесів цифрової трансформації та механізмів грантової підтримки в українському економічному середовищі. Обґрунтовано, що інтеграція цифрових інструментів і зовнішніх фінансових ресурсів сприяє підвищенню ефективності управління, організаційної стійкості та довгострокового розвитку підприємств.

Ключові слова: цифровізація, грантове фінансування, малий і середній бізнес, адаптивний розвиток, економічна нестабільність, управлінські технології.

Вступ. Малий і середній бізнес є важливим елементом національної економіки, забезпечуючи формування зайнятості, розвиток інноваційної діяльності та регіональну економічну стабільність. Водночас підприємства цього сектору є найбільш уразливими до зовнішніх економічних шоків, фінансових криз, політичної нестабільності та порушень логістичних ланцюгів.

В останні роки українські суб'єкти господарювання функціонують в умовах тривалої невизначеності, зумовленої воєнними діями, інфляційними процесами та руйнуванням інфраструктури. У таких обставинах особливого значення набувають цифрові управлінські технології та механізми

грантової підтримки як чинники забезпечення безперервності діяльності та розвитку бізнесу.

Метою цього дослідження є аналіз ролі цифрових управлінських технологій і грантового фінансування у зміцненні адаптивного потенціалу малого і середнього бізнесу в умовах економічної нестабільності [1, с. 10].

Цифрова трансформація є необхідною передумовою сталого розвитку сучасних підприємств. Запровадження цифрових управлінських інструментів, зокрема систем планування ресурсів підприємства, платформ управління взаємовідносинами з клієнтами, хмарних сервісів і аналітичних систем, сприяє автоматизації бізнес-процесів та підвищенню їх прозорості.

Для малих і середніх підприємств цифровізація забезпечує зниження операційних витрат, зростання продуктивності праці та підвищення якості управлінських рішень. Використання електронного документообігу й онлайн-бухгалтерії сприяє посиленню фінансової дисципліни та відповідності регуляторним вимогам.

Разом із тим процес цифрової трансформації МСП часто ускладнюється обмеженістю фінансових ресурсів, нестачею кваліфікованих кадрів та низьким рівнем цифрової культури. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває залучення зовнішньої фінансової підтримки [2, с. 1].

Грантове фінансування є важливим інструментом стимулювання інноваційної діяльності та технологічного розвитку підприємств. Міжнародні організації, державні інституції та донорські структури реалізують програми, спрямовані на підтримку підприємництва, цифровізації та підвищення інституційної спроможності бізнесу.

Участь у грантових програмах передбачає дотримання стандартів прозорості, підзвітності та стратегічного планування. Це стимулює підприємства до впровадження сучасних управлінських систем і цифрових інструментів фінансової звітності.

Залучені грантові кошти спрямовуються на розвиток цифрової інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу, придбання програмного забезпечення та модернізацію виробничих процесів. Такі інвестиції формують передумови для підвищення організаційної гнучкості та конкурентоспроможності підприємств [3, с. 5].

Таким чином, грантове фінансування виконує не лише функцію джерела капіталу, а й виступає механізмом структурної та технологічної модернізації малого і середнього бізнесу.

Функціонування малого і середнього бізнесу в Україні відбувається в умовах постійних економічних і безпекових ризиків. Воєнні дії, міграційні

процеси та порушення логістичних маршрутів суттєво впливають на господарську діяльність підприємств.

У таких умовах цифрові технології забезпечують можливість дистанційного управління, онлайн-продажів і безготівкових розрахунків, що сприяє збереженню операційної стабільності. Одночасно грантові програми підтримують процеси релокації бізнесу, оновлення матеріально-технічної бази та розвитку цифрових сервісів.

Практичні спостереження свідчать, що підприємства, які поєднують цифрові управлінські практики з грантовими інвестиціями, характеризуються вищим рівнем стійкості та здатності до відновлення. Такі суб'єкти господарювання демонструють покращення фінансових результатів, диверсифікацію ринків збуту та зростання організаційної стабільності.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що цифрові управлінські технології та грантове фінансування є взаємопов'язаними чинниками розвитку малого і середнього бізнесу в умовах економічної нестабільності. Цифровізація сприяє підвищенню ефективності управління, прозорості діяльності та стратегічної гнучкості підприємств, тоді як грантова підтримка забезпечує ресурсну базу для технологічної та організаційної модернізації.

В українських реаліях синергія цифрової трансформації та зовнішньої фінансової допомоги відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкості бізнесу та формуванні передумов післякризового відновлення. Перспективними напрямами подальших досліджень є кількісна оцінка впливу цифровізації та грантового фінансування на показники ефективності діяльності підприємств, а також порівняльний аналіз міжнародного досвіду.

Список використаних джерел:

1. Дергачова В. В., Ковальчук Н. О. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу в Україні в умовах нестабільності економіки. *Економіка та держава.* 2022. № 9. С. 45–50.

2. Державна політика підтримки малого і середнього підприємництва в Україні : аналітичний звіт. *Міністерство економіки України*. Київ, 2023. 68 с.

3. Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy. Paris : OECD Publishing, 2021. 120 p.

Нотатки

Наукове видання

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції

(26 лютого 2026 року)

Відповідальний за випуск: Є. О. Письменський

Упорядник: Д. Л. Мотульська

Коректор: Д. Л. Мотульська

Формат 60х84/16.

Гарн. PT Serif.

Умовн. др. арк. 45.

ЗВО «Університет Короля Данила»

76018, м. Івано-Франківськ, вул. Євгена Коновальця, 35

тел. +38(068) 755 75 75

УНІВЕРСИТЕТ
КОРОЛЯ ДАНИЛА

ПРОСТІР ФОРМУВАННЯ

УСПІШНИХ

м. Івано-Франківськ, 76018
вул. Є. Коновальця, 35
www.ukd.edu.ua